# Bab 2
# Landasan Teori

## 2.1. Konsep Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memilih *differntiation strategy* akan memilih pola tindakan untuk menjadikan perusahaan berbeda karena keunggulannya di dalam persaingan. Dilain pihak, perusahaan yang memilih *low cost strategy* akan memilih pola tindakan yang berfokus ke pengelolaan aktivitas untuk menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan karena biaya penyediaan produk dan jasanya terendah di antara pasar pesaingnya.

Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa startegi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menetukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi organisasi. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Menurut Christense (1995) yang dikutip dari Rangkuti, F, analisis SWOT teknik membedah kasus, (2001:3), Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing, dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

### 2.1.1. Proses Manajemen Strategi

Proses manejemen strategi dimaksudkan untuk menjadi suatu pendekatan rasional yaitu untuk membantu perusahaan merespon dengan efektif terhadap tantangan-tantangan lingkungan persaingan. Proses ini menuntut perusahaan untuk mempelajari lingkungan eksternal dan lingkungan internal agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman pasarnya serta menentukan bagaimana menggunakan kompetensi-kompentensi dalam usaha mendapatkan hasil strategi yang diinginkan.

Karena kesamaan diantara model-model umum dari proses manajemen strategi adalah memungkinkan untuk mengembangkan suatu model yang terbaik sebagai representatif dari pemikiran yang terkemuka dalam ruang lingkup manajemen strategi.

### 2.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Menurut Umar, Husein dalam bukunya riset pemasaran dan perilaku konsumen (2005:23) Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan dimasa mendatang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah, bahkan sampai pesuruh sekalipun. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan.

Visi yang ditetapkan pada suatu unit bisnis atau perusahaan yang baru didirikan sering dihadapkan pada pertanyaan “ Apa bisnis kita?, Siapa pelangganya?, Nilai tambah apakah yang akan diberikan pada pelanggan?. Dimana visi itu sendiri merupakan suatu cita-cita tentang keadaan dimasa datang yang diinginkan untuk tewujud oleh seluruh personel yang ada di dalam organisasi perusahaan.

Adapun karakteristik visi menurut Purwanto, iwan dalam bukunya manajemen strategi (2007:7) yaitu

1. Diciptakan melalui permufakatan/konsensus
2. memberikan pandangan atas segala sesuatu yang terbaik dimasa yang akan datang.
3. Mempengaruhi orang untuk menuju ke misi
4. Tanpa keterbatasan dimensi waktu.

Menurut Umar, Husein dalam bukunya riset pemasaran dan perilaku konsumen (2005:23) Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staff perusahaan. Misi perusahaan pada hakikatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Dengan adanya misi diharapkan arsitektur strategi perusahaan diharapkan menjadi lebih transparan bagi *stakeholders.* Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi serta konsumen yang hendak dituju.

Misi setiap perusahaan dibentuk oleh 5 unsur :

1. Sejarah. Setiap perusahaan mempunyai sejarah tujuan, kebijakan, dan keberhasilan. Organisasi tidak boleh melangkah terlalu jauh dari sejarahnya. Misalnya, tidak masuk akal bagi Harvard University untuk membuka program diploma dua tahun walaupun program tersebut merupakan peluang pertumbuhan.
2. Preferensi masa kini dari pemilik dan manajemen. Kalau manajemen zenith saat ini memutuskan untuk keluar dari industri televisi, pernyataan misi Zenith akan terpengaruh.
3. Lingkungan Pasar. Gerakan pramuka putri Amerika Serikat tidak akan berhasil merekrut anggota kalau tetap menggunakan tujuan utamanya : “menyiapkan remaja putri untuk tugas sebagai ibu dan istri”
4. Sumber Daya. Sumber daya organisasi menentukan misi mana yang mungkin dijalankan.

5. Kompetensi yang Membedakan. Organisasi seharusnya mendasarkan misinya pada bidang terbaik yang dapat dikerjakan sebagai contoh.

Organisasi–organisasi mengembangkan pernyataan misi untuk membaginya dengan manager, karyawan dan (dalam banyak kasus) pelanggan mereka. Pernyataan misi yang baik memberikan karyawan rasa kebersamaan dalam tujuan, arah, dan peluang perusahaan. Pernyataan misi perusahaan bertindak seperti "tangan gaib" yang menuntun para karyawan yang tersebar diberbagai tempat, agar mampu bekerja secara mandiri namun bersama – sama mencapai sasaran organisasi. Philip Kotler (1997 : 62)

Purwanto, iwan dalam bukunya manajemen strategi (2007:77) Baik visi maupun misi mempengaruhi tujuan badan usaha karena hal-hal tersebut merupakan karakteristik khas perusahaan. Sebaliknya, Misi dipengaruhi beberapa unsur seperti lingkungan perusahaan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, perkembangan perusahaan dan nilai-nilai manajemen. Jika kita rinci lebih detail, maka misi memberikan makna.

1. Menjelaskan alasan keberadaan perusahaan
2. Tidak selalu mencerminkan suatu kinerja, kendati ada dasar pengalokasian sumber daya dan penetapan tujuan
3. Tanpa dimensi waktu atau tolak ukur tertentu
4. Mengejawantahkan kegiatan usaha yang sedang dilakukan dan yang akan diupayakan, baik menyangkut prodak, konsumen, maupun pasar sasaran.

Menurut Payne, A, dalam bukunya *the essence of services marketing* (1993:54), misi adalah sebuah pernyataan tujuan abadi yang memberikan visi jelas terhadap kegiatan-kegiatan bisnis saat ini dan masa mendatang suatu organisasi, dalam produk, batasan-batasan jasa dan pasar, nilai-nilai dan keyakinannya, dan aspek diferensiasinya dari para pesaing. Misi membantu menentukan hubungan dalam setiap pasar kunci dengan siapa organisasi berinteraksi, dan memberikan kesatuan arah dan tujuan yang membimbing pembuatan keputusan mandiri yang lebih baik

pada semua jenjang organisasi. misi perusahaan yang jelas merupakan bagian yang penting dalam manajemen perusahaan, karena keberadaan misi yang dinyatakan secara formal biasanya membuat perusahaan akan berhasil. Misi perusahaan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan perusahaan yang mampu membedakannya dengan para pesaing akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan. Diantaranya adalah:

1. Membantu memfokuskan sumberdaya secara umum.
2. Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
3. Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
4. Serta membentuk wilayah tanggung jawab kerja yang luas dalam perusahaan.
5. Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

## 2.2. Konsep Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Difinisi ini bersandar pada konsep kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan dan keinginan manusia adalah dasar dari konsep ini, karena sebagai manusia yang harus mempertahankan kelangsungan hidup kita membutuhkan makanan, minuman, udara, air, pakaian dan tempat berlindung. Tidak hanya itu, bahkan manusia menginginkan pendidikan, hiburan, dan jasa-jasa lainnya. Seiring dengan berlalunya waktu, saat ini kebutuhan dan keinginan manusia juga berkembang dengan pesat, sehingga pada akhirnya menimbulkan permintaan.

Penting bagi kita untuk dapat membedakan antara kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia *(human needs)* adalah ketidakberadaan beberapa kepuasan dasar yang merupakan hakikat biologis dan kondisi manusia dimana kebutuhan ini tidak diciptakan oleh masyarakat atau pemasar. Keinginan *(wants)*

adalah hasrat atau pemuas yang spesifik yang artinya bahwa keinginan untuk masing-masing orang adalah berbeda. Sedangkan permintaan *(demands)* adalah keinginan akan produk yang spesifik yang didukung oleh kemampuan dan kesediaan untuk membelinya dan suatu keinginan dapat menjadi permintaan jika didukung oleh daya beli.

Menurut Stanton (1995) dalam Umar (2005:31), Pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial.

Unsur utama pemasaran menurut Freddy Rangkuti (2001:48) dapat diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

1. **Unsur Strategi Persaingan**

   Unsur strategi pemasaran dapat dikelompokan menjadi 3, yaitu :

   a) Segmentasi Pasar

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

   b) *Targeting*

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

   c) *Positioning*

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

**2. Unsur Taktik Pemasaran**

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu :

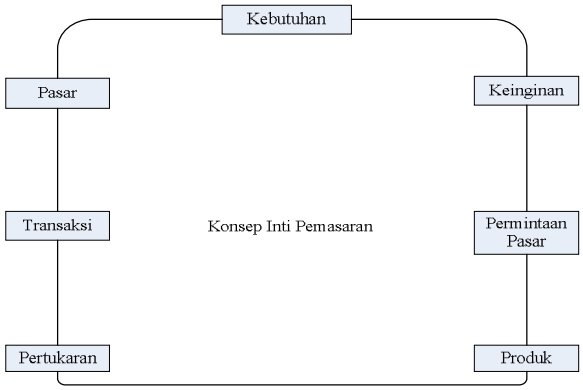
a) Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek diperusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan perusahaan lain
b) Bauran pemasaraan, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai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

**3. Unsur Nilai Pemasaraan**

Nilai Pemasaran dapat dibedakan menjadi 3, yaitu :

a) Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nilai atau nama yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
b) Pelayanan atau *serve*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen.
c) Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara lebih luas, pemasaran dapat diterjemahkan sebagai suatu proses social dan material dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.




Gambar 2.1 Konsep – konsep Inti Pemasaran

Sumber: M. Fuad., dkk, *'Pengantar Bisnis'*, ( 2006:121).

### 2.2.1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Konsep pokok yang melandasi pemasaran adalah kebutuhan manusia. Kebutuhan adalah suatu keadaan perasaan yang membutuhkan pemenuhan terhadap sesuatu, seperti makanan, pakaian, perumahaan, harga diri, rasa aman, dan kasih sayang.

Konsep pokok kedua dalam pemasaran adalah yang menyangkut keinginan manusia, yaitu kebutuhan yang dibentuk oleh budaya dan pribadi seseorang. Ragam dari keinginan semakin berkembang dengan berkembangnya kebudayaan. Di Indonesia, orang membutuhkan nasi sebagai pilihan utama, sedangkan masyarakat di Amerika lebih menginginkan hamburger, kentang goreng, dan coke.

Manusia memiliki kebutuhan / keinginan yang tidak terbatas, namun sumber dayanya terbatas. Karena itu, dengan keterbatasan sumber daya yang ada, mereka memilih produk – produk yang menghasilkan kepuasan maksimal. Keinginan manusia akan menjadi permintaan apabila didukung oleh daya beli. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa permintaan adalah kebutuhan / keinginan manusia yang didukung oleh daya beli.

### 2.2.2. Nilai, Biaya, dan Kepuasan

Bagaimana pelanggan memilih diantara banyak produk yang dapat memuaskan kebutuhannya? Misalnya Tom Moore membutuhkan tiga mil perjalanan ketempat kerjanya setiap hari. Ia dapat memakai sejumlah produk untuk memuaskan kebutuhan ini: sepatu roda, sepeda, sepeda motor, mobil, taksi, atau bus. Pilihan-pilihan ini merupakan kumpulan pilihan produk *(produk choice set*). Misalkan Moore ingin memuaskan beberapa kebutuhan tambahan dalam perjalanan ketempat kerja, yaitu: kecepatan, keamanan, kemudahan, dan keekonomisan. Masing-masing produk memiliki kemampuan yang berbeda dalam memuaskan kumpulan kebutuhan (*need set*) itu. Sepeda lebih lambat, kurang aman, dan membutuhkan lebih banyak tenaga dari pada mobil, namun sepeda lebih ekonomis, bagaimanapun juga, Tom Moore harus memutuskan produk mana yang akan memberikan kepuasan total yang terbesar.

Konsep yang dapat membantu memecahkan masalah ini adalah nilai dan kepuasan. Nilai (*value*) adalah perkiraan konsumen atas seluruh kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhannya. Misalkan, Moore terutama tertarik pada kecepatan dan kemudahan berangkat ketempat kerja. Jika ia ditawarkan semua produk tersebut diatas tanpa biaya, ia akan memilih mobil. Namun, karena masing-masing produk memiliki biaya (*cost*), ia tidak akan langsung memilih mobil, yang biayanya jauh lebih besar dari pada sepeda atau taksi. Moore harus mengorbankan sesuatu yang dinamakan biaya peluang (*opportunity cost*) untuk mendapatkan mobil. Karena itu, ia akan mempertimbangkan nilai dan harga produk sebelum menetapkan pilihan. Ia akan memilih produk yang menghasilkan lebih banyak nilai per dolar. Menurut DeRose, nilai adalah "pemenuhan tuntutan pelanggan dengan biaya perolehan, pemilikan, dan penggunaan yang terendah".

### 2.2.3. Pertukaran dan Transaksi

Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh barang yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Terdapat lima kondisi yang harus terpenuhi agar pertukaran dapat terjadi:

1. Terdapat sedikitnya dua pihak.
2. Masing-masing pihak memiliki sesuatu yang mungkin berharga bagi pihak lain.
3. Masing-masing pihak mampu berkomunikasi dan melakukan penyerahan.
4. Masing-masing pihak bebas menerima atau menolak tawaran pertukaran.
5. Masing-masing pihak yakin bahwa berunding dengan pihak lain adalah layak dan bermanfaat.

Pertukaran harus dilihat sebagai sebuah proses, bukan sebagai sebuah kejadian. Dua pihak terlibat dalam pertukaran jika mereka berunding dan mengarah ke suatu kesepakatan. Kita dapat mengatakan sebuah transaksi telah terjadi apabila dicapai kesepakatan.

Transaksi adalah perdagangan nilai-nilai antara dua pihak atau lebih. Sebuah transaksi melibatkan beberapa aspek, yaitu sekurang-kurangnya dua benda yang

bernilai, persyaratan yang disetujui, waktu persetujuan, dan tempat persetujuan. Biasanya sistem hukum dipakai untuk memperkuat dan memaksa agar pihak yang bertransaksi mematuhinya. Tanpa adanya hukum perjanjian maka orang-orang akan memandang transaksi dengan kecurigaan, dan semua pihak akan rugi.

### 2.2.4. Pasar dan Pemasar

Pengertian pasar secara lengkap adalah semua pelanggan yang mempunyai kebutuhan atau keinginan tertentu, bersedia dan mampu melibatkan diri dalam suatu pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Disebut pasar apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Ada sekelompok individu organisasi yang terdiri atas :
   a. Individu : Pasar Konsumen (*costumers market*)
   b. Organisasi :
      - pasar Industri (*industry market*)
      - Pasar Perantara (*reseller market*)
      - Pasar pemerintah (*government market* )
2. Potensial *Real*

   Adanya pembelian yang mempunyai kemampuan daya beli (*purchasing power*) dan nyata.
3. Adanya kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*).
4. Mempunyai perhatian ( *interest*) terhadap produk.

Menurut Kotler (1997:12), pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

Dengan demikian, ukuran pasar bergantung pada jumlah orang yang menunjukkan kebutuhan dan keinginan, memiliki sumber daya yang menarik pihak lain, serta bersedia dan mampu menawarkan sumber daya ini untuk ditukar dengan apa yang mereka inginkan.

Pada dasarnya pasar dapat diartikan sebagai tempat pertemuan antara penjual dengan pembeli atau terdapatnya kekuatan-kekuatan permintaan dan penawaran yang saling bertemu untuk membentuk suatu harga. Pendapat lain mengatakan bahwa pasar merupakan suatu kelompok orang-orang yang diorganisasikan untuk melakukan tawar-menawar sehingga dengan demikian terbentuk harga.

Menurut Stanton (1995) dalam Umar (2005:29), menyatakan bahwa pasar merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja dan kemauan untuk membelanjakannya. Jadi ada tiga faktor utama yang menunjang terjadinya pasar, yaitu orang dengan segala keinginannya, daya belinya, serta tingkah laku dalam pembeliannya.

Sedangkan menurut Stanton (1994) dalam Tjiptono (1997:59), menyatakan bahwa istilah pasar mengandung pengertian yang beraneka ragam, ada yang mendefinisikannya sebagai tempat pertemuan antara penjual dan pembeli, barang atau jasa yang ditawarkan untuk dijual, dan terjadinya perpindahan kepemilikan. Selain itu ada pula definisi yang menyatakan bahwa pasar adalah permintaan yang dibuat oleh sekelompok pembeli potensial terhadap suatu barang atau jasa.

Pengertian-pengertian tersebut masih bersifat umum dan biasanya ditinjau dari sudut pandang ekonomika. Sedangkan pengertian yang lebih spesifik dan dari sudut pandang pemasaran adalah bahwa pasar terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin bersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Dengan demikian, besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang memiliki kebutuhan, mempunyai sumber daya yang diminati orang/pihak lain, dan bersedia menawarkan sumber daya tersebut untuk ditukar supaya dapat memenuhi keinginan mereka.

Menurut Umar (2005:30), berdasarkan pada konsep manajemen pemasaran, pasar dapat dibagi atas empat golongan yaitu :

1. Pasar Konsumen**,** merupakan macam pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau keluarga untuk penggunaan pribadi (tidak untuk bisnis).
2. Pasar Industri**,** adalah pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau organisasi untuk digunakan pada produksi barang atau jasa lain, baik untuk dijual maupun disewakan (dipakai untuk diproses lebih lanjut).
3. Pasar Penjual Kembali *(Reseller),* adalah suatu pasar yang terdiri dari perorangan dan atau organisasi yang biasa disebut para pedagang menengah *(middleman)* yang terdiri dari dealer, distributor, grosir, agen dan pengecer yang kesemuanya melakukan penjualan kembali dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan.
4. Pasar Pemerintah**,** merupakan pasar yang terdiri dari unit-unit pemerintah yang membeli atau menyewa barang atau jasa untuk menjalankan tugas-tugas pemerintah, misalnya di sektor pendidikan, perhubungan, kesehatan dan lain-lain.

Pemasar adalah seseorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang akan terlibat dalam pertukaran nilai *(value).* Pemasar dapat bertindak sebagai pembeli atau penjual. Misalnya beberapa orang ingin membeli sebuah rumah yang baru saja akan dijual. Masing-masing calon pembeli akan berusaha memasarkan diri mereka kepada penjual. Pembeli-pembeli ini sebenarnya sedang melakukan pemasaran. Dalam situasi dimana kedua pihak secara aktif mencari pertukaran, keduanya adalah pemasar, dan situasi tersebut adalah salah satu pemasaran timbal balik *(reciprocal marketing).* Dalam situasi normal, pemasar adalah perusahaan yang berhadapan dengan pesaing dalam melayani suatu pasar. Perusahaan tersebut dan pesaingnya mengirim produk dan pesan mereka masing-masing secara langsung dan atau melalui perantara pemasaran kepada pengguna akhir. Calon pembeli adalah orang yang diidentifikasi oleh pemasar sebagai orang yang mungkin bersedia dan mampu terlibat dalam pertukaran nilai.

### 2.2.5. Bentuk-Bentuk Struktur Pasar

Bentuk-Bentuk Struktur Pasar Konsumen - Persaingan Sempurna, Monopolistik, Oligopoli dan Monopoli.

1. Pasar Persaingan Sempurna

   Jenis pasar persaingan sempurna terjadi ketika jumlah produsen sangat banyak sekali dengan memproduksi produk yang sejenis dan mirip dengan jumlah konsumen yang banyak. Contoh produknya adalah seperti beras, gandum, batubara, kentang, dan lain-lain.

   Sifat-sifat pasar persaingan sempurna :

   - Jumlah penjual dan pembeli banyak.
   - Barang yang dijual sejenis, serupa dan mirip satu sama lain.
   - Penjual bersifat pengambil harga (price taker).
   - Harga ditentukan mekanisme pasar permintaan dan penawaran (demand and supply).
   - Posisi tawar konsumen kuat.
   - Sulit memperoleh keuntungan di atas rata-rata.
   - Sensitif terhadap perubahan harga.
   - Mudah untuk masuk dan keluar dari pasar.

2. Pasar Monopolistik

   Struktur pasar monopolistik terjadi manakala jumlah produsen atau penjual banyak dengan produk yang serupa/sejenis, namun di mana konsumen produk tersebut berbeda-beda antara produsen yang satu dengan yang lain. Contoh produknya adalah seperti makanan ringan (snack), nasi goreng, pulpen, buku, dan sebagainya.

   Sifat-sifat pasar monopolistik :

   - Untuk unggul diperlukan keunggulan bersaing yang berbeda.
   - Mirip dengan pasar persaingan sempurna.
   - Brand yang menjadi ciri khas produk berbeda-beda.
   - Produsen atau penjual hanya memiliki sedikit kekuatan merubah harga.
   - Relatif mudah keluar masuk pasar.

3. Pasar Oligopoli

   Pasar oligopoli adalah suatu bentuk persaingan pasar yang didominasi oleh beberapa produsen atau penjual dalam satu wilayah area. Contoh industri yang termasuk oligopoli adalah industri semen di Indonesia, industri mobil di Amerika Serikat, dan sebagainya.

   Sifat-sifat pasar oligopoli :

   - Harga produk yang dijual relatif sama.
   - Pembedaan produk yang unggul merupakan kunci sukses.
   - Sulit masuk ke pasar karena butuh sumber daya yang besar.
   - Perubahan harga akan diikuti perusahaan lain.

4. Pasar Monopoli

   Pasar monopoli akan terjadi jika di dalam pasar konsumen hanya terdiri dari satu produsen atau penjual. Contohnya seperti microsoft windows, perusahaan listrik negara (PLN), perusahaan kereta api (PT.KAI), dan lain sebagainya.

   Sifat-sifat pasar monopoli :

   - Hanya terdapat satu penjual atau produsen.
   - Harga dan jumlah kuantitas produk yang ditawarkan dikuasai oleh perusahaan monopoli.
   - Umumnya monopoli dijalankan oleh pemerintah untuk kepentingan hajat hidup orang banyak.
   - Sangat sulit untuk masuk ke pasar karena peraturan undang-undang maupun butuh sumber daya yang sulit didapat.
   - Hanya ada satu jenis produk tanpa adanya alternatif pilihan.
   - Tidak butuh strategi dan promosi untuk sukses.

## 2.3. Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksana konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa. Untuk menghasilkan pertukaran yang memuaskan perorangan dan memenuhi tujuan organisasi. Tugas manjemen pemasaran adalah untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan waktu, komposisi permintaan, sehingga membantu organisasi untuk mencapai sasarannya.

Menurut Freddy Rangkuti (2001:48) definisi tentang pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai factor social, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai factor tersebut masing-masing individu atau kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Manajemen pemasaran terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai dengan yang dikehendakinya.

Menurut Kotler (1997:13), yang juga disetujui oleh Asosiasi Pemasaran Amerika, Manajemen pemasaran adalah proses perencanan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Dari difinisi di atas jelas bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang melibatkan, analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang mencakup barang, jasa dan gagasan yang tergantung pada pertukaran dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat.

### 2.3.1. Falsafah Manajemen Pemasaran

Menurut M. Fuad, dkk (2006:127), kegiatan pemasaran disuatu perusahaan harus diorganisasikan dan dikelola dengan baik, artinya pimpinan harus merencanakan pemasaran secara menyeluruh. Untuk itulah perlu falsafah yang dapat memberikan tuntunan kepada usaha pemasaran, sehingga akan tercapai keseimbangan antara kepentingan organisasi, konsumen, dan masyarakat. Falsafah tersebut diimplementasikan dalam bentuk konsep untuk memudahkan pemahaman. Sehubungan dengan itulah dikenal lima konsep dalam manajemen pemasaran, yaitu :

1. Konsep Produksi

   Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk – produk yang terjangkau oleh kemampuan mereka. Karena itu manajemen perlu berkonsentrasi pada peningkatan efisiensi produksi dan efisiensi distribusi.

2. Konsep Produk

   Konsep ini berpegang teguh pada anggapan bahwa konsumen akan menyenangi produk yang menawarkan mutu, penampilan, maupun keistimewaan dibandingkan produk sejenis.

3. Konsep Penjualan

   Konsep penjualan menekankan pada anggapan bahwa konsumen tidak akan membeli produk, jika organisasi tidak melakukan usaha – usaha promosi dan penjualan. Konsep penjualan biasanya dilakukan pada produk – produk yang kurang diminati atau tidak terlalu dipikirkan oleh pembeli, seperti asuransi dan buku ensiklopedi.

4. Konsep Pemasaran

   Menurut konsep ini, kunci untuk mencapai keberhasilan sasaran organisasi adalah kejelian dalam menentukan kebutuhan dari keinginan pasar sasaran, serta mengupayakan pemenuhan kepuasan yang lebih baik ketimbang apa yang dilakukan pesaing.

5. Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

   Menurut konsep ini tugas organisasi berhubungan dengan penentuan kebutuhan, keinginan, serta minat pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang lebih efisien dan efektif dari pada pesaing dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat keseluruhan.

### 2.3.2. Tujuan Sistem Pemasaran

Menurut M. Fuad, dkk (2006:130), sistem pemasaran melibatkan banyak kegiatan pemasaran yang mempengaruhi banyak pihak, seperti pembeli, penjual, maupun kelompok masyarakat yang menginginkan produk – produk bermutu dengan harga wajar serta lokasi atau tempat yang mudah terjangkau.

Ada empat alternatif yang menjadi tujuan sistem pemasaran, yaitu:

1. Memaksimalkan konsumsi

   Kegiatan-kegiatan pemasaran yang telah dijalankan seharusnya dapat merangsang terjadinya konsumsi maksimal yang pada gilirannya akan menciptakan produksi, kesempatan kerja, dan kemakmuran maksimal bagi masyarakat.

2. Memaksimalkan kepuasan konsumen

   Pandangan lain mengatakan bahwa tujuan sistem pemasaran adalah memaksimalkan kepuasan konsumen, bukan memaksimalkan konsumsi. Tetapi kepuasan konsumen sulit untuk diukur. Pertama, karena belum adanya tolak ukur kepuasan konsumen terhadap penggunaan suatu produk atau terhadap aktivitas pemasaran. Kedua, kepuasan yang diperoleh terkadang diikuti kondisi yang kurang menyenangkan, seperti pencemaran dan kerusakan lingkungan. Ketiga, kepuasan sewaktu mengkonsumsi produk tertentu (barang bergengsi) sangat relatif, yaitu tergantung pada sedikit banyaknya orang lain yang mengkosumsi barang tersebut.

3. Memaksimalkan pilihan

   Tujuan lain dari sistem pemasaran adalah memaksimalkan ragam produk dan pilihan konsumen. Meskipun sistem ini memungkinkan konsumen untuk menemukan produk yang dengan tepat dapat memuaskan selera serta memaksimalkan gaya hidup mereka, tetapi kompensasinya adalah peningkatan biaya. Pertama, karena produk yang semakin mahal dapat menyebabkan berkurangnya pendapaatan nyata dan konsumsi konsumen. Kedua, pertambahan ragam produk tentu membutuhkan lebih banyak waktu konsumen untuk menentukan pilihannya.

4. Memaksimalkan kualitas hidup

   Sistem pemasaran dipercaya dapat meningkatkan taraf hidup melalui kuantitas, kualitas, ketersedian, dan harga barang serta jasa, kualitas lingkungan fisik, maupun kualitas lingkunagn budaya.

## 2.4. Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.

Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi ini berkaitan dengan berhubungan yang telah ada antara perusahaan dan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan di masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Fandi Tjiptono (1997:6)

Menurut Corey dalam Dolan, 1990 , yang dikutip oleh Tjiptono, F, strategi pemasaran edisi ke-2 (1997:6), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor – faktor (Jain, 1990) :
   a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
   b. Keterbatasan sumber daya intenal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
   c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* didalam menanggapi peluang dan tantangan.
   d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing – masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yaitu meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relations*.

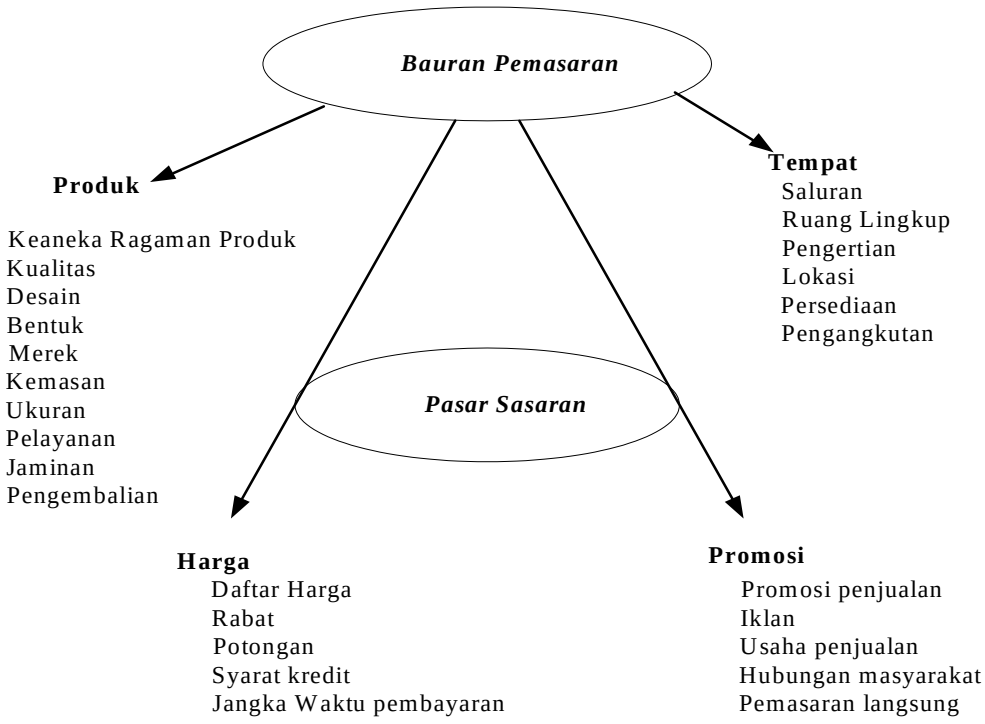
Menurut Bennet (1988) dalam Tjiptono (1997:6), strategi pemasaran merupakan pernyataan mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Tull dan Kahle (1990) dalam Tjiptono (1997:6), mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran.

### 2.4.1. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu dan saling menunjang satu sama lain. Keberhasilan perusahaan dibidang pemasaran didukung oleh keberhasilan dalam memilih produk yang tepat, harga yang layak, saluran distribusi yang baik, dan promosi yang efektif.

Empat kebijaksanaan pemasaran yang sering disebut konsep empat P atau bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut adalah Produk (*Product*), Harga (*Price*), Saluran Distribusi (*Place*), dan Promosi (*Promotion*). Untuk mencapai tujuan pemasaran, keempat unsur tersebut harus saling mendukung, sehingga keberhasilan dibidang pemasaran diharapkan diikuti oleh kepuasan konsumen. M.Fuad dkk, (2006:128)

Konsep 4P bauran pemasaran tertentu dibawah masing-masing unsur P terlihat pada gambar 2.4 dibawah ini :




Gambar 2.2. 4P dalam Bauran pemasaran

Sumber : Philip Kotler, *"Manajemen Pemasaran"*, (1997:82).

### 1. Produk (*Product*)

Produk adalah barang atau jasa yang bisa ditawarkan dipasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian, atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan. Pembeli akan membeli produk kalau merasa cocok. Karena itu, produk harus disesuaikan dengan keinginan atau pun kebutuhan pembeli, agar pemasaran produk berhasil. Dengan kata lain, pembuatan produk lebih baik diorientasikan pada keinginan pasar atau selera konsumen, misalnya dalam hal mutu, kemasan, dan lain – lain. Karena itu bagian pemasaran tidak mudah, harus

menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan keinginan pasar (konsumen). M. Fuad dkk, (2006: 128).

**2. Harga (*Price*)**

Harga adalah sejumlah kompensasi (uang maupun barang, kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Pada saat ini, bagi bagian besar anggota masyarakat, harga masih menduduki tempat teratas sebagai penentu dalam keputusan untuk membeli suatu barang atau jasa. Karena itu, penentuan harga merupakan salah satu keputusan penting bagi manajemen perusahaan. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya yang telah dikeluarkan untuk produksi ditambah besarnya persentase laba yang diinginkan. Jika harga ditetapkan terlalu tinggi, secara umum kurang menguntungkan, karena pembeli dan volume penjualan berkurang, akibatnya semua biaya yang telah dikeluarkan tidak dapat tertutup, sehingga pada akhirnya perusahaan menderita rugi. Maka, salah satu prinsip dalam penentuan harga adalah penitikberatan pada kemauan pembeli terhadap harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutup biaya-biaya yang telah dikeluarkan beserta persentase laba yang diinginkan. M. Fuad dkk, (2006:129).

**3. Saluran Distribusi (*Place*)**

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen. Saluran distribusi penting, Karena barang yang telah dibuat dan harganya sudah ditetapkan itu masih menghadapi masalah, yakni harus disampaikan kepada konsumen. Para penyalur dapat menjadi alat bagi perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dari konsumen dari pasar. Penentuan jumlah penyalur juga merupakan masalah yang penting untuk dipertimbangkan dalam kasus – kasus tertentu disesuaikan dengan sifat produk yang ditawarkan. Barang kebutuhan sehari – hari, misalnya, membutuhkan banyak penyalur, sedangkan barang – barang berat seperti peralatan industri tidak demikian. Kesalahan dalam menentukan jumlah penyalur akan mendatangkan persoalan baru bagi perusahaan. Bila jumlah penyalur terlalu

sedikit menyebabkan penyebaran produk kurang luas, sedangkan jumlah penyalur yang terlalu banyak mengakibatkan pemborosan waktu, perhatian, dan biaya. Karena itu manajer pemasaran perlu berhati –hati dalam menyeleksi dan menentukan jumlah penyalur. M. Fuad dkk, (2006:129).

**4. Promosi (*Promotion*)**

Promosi adalah bagian dari bauran pemasaran yang besar peranannya. Promosi merupakan kegiatan – kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Promosi juga dikatakan proses berlanjut karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan perusahaan yang selanjutnya. Karena itu promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi agar melakukan pertukaran dalam pemasaran. Kegiatan dalam promosi ini pada umumnya adalah periklanan, personal selling, promosi penjualan, pemasaran langsung, serta hubungan masyarakat dan publisitas. M. Fuad dkk, (2006:130).

## 2.5. Analisa Lingkungan Bisnis

Bisnis dan perusahaan merupakan faktor tertentu dalam mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan, lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal dibagi kedalam dua katagori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Sementara itu, lingkungan internal merupakan aspek – aspek yang ada dalam perusahaan, Umar (2005:74).

### 2.5.1. Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal yang akan dianalisis disini merupakan data peluang - peluang (*Opportunities*) yang dimiliki perusahaan dan ancaman – ancaman (*Threats*) yang harus diperhatikan perusahaan.

## 1. Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar, dan biasanya terlepas dari perusahaan, faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang sering disingkat (PEST). Lingkungan jauh ini memberi kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.

1. Faktor Politik

   Arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi factor penting bagi para pengusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatife bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari factor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah :

   a. Undang – undang tentang lingkungan dan perburuhan.
   b. Peraturan tentang perdagangan luar negeri.
   c. Stabilitas Pemerintah.
   d. Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan
   e. Sistem perpajakan.

2. Faktor Ekonomi

   Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama – sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Beberapa factor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah :

   a. Siklus bisnis
   b. Ketersediaan energi
   c. Inflasi
   d. Suku bunga
   e. Investasi
   f. Harga – harga produk dan jasa

3. Faktor Sosial

   Kondisi social masyarakat memang berubah – ubah. Hendaknya perubahan – perubahan social yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan dapat diantisipasi oleh perusahaan. Contohnya adalah seandainya sikap social berubah, permintaan untuk berbagai tipe pakaian, buku, aktivitas yang menyenangkan, dan sebagainya juga dapat berubah. Seperti kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan social adalah dinamis. Kondisi social banyak memiliki spesifikasi yaitu:

   a. Sikap.
   b. Gaya hidup.
   c. Adat istiadat.
   d. kondisi cultural.
   e. Ekologis.
   f. Demografis.
   g. Relegius.
   h. Pendidikan.
   i. Etnis.

4. Faktor Teknologi

   Kemajuan teknologi yang berkembang pesat saat ini sangat menunjang dunia usaha. Dukungan teknologi berperan sangat penting dalam pengembangan dan ekspansi perusahaan, dengan adanya teknologi yang memadai maka segala urusan menjadi lebih mudah dan cepat dalam penyelesaiannya. Akan tetapi, apabila kemajuan teknologi ini tidak didukung oleh sumber daya yang handal akan menjadi sia-sia. Oleh karena itu perusahaan tidak hanya dituntut untuk menggunakan teknologi tetapi juga dituntut untuk menyediakan sumber daya untuk mengoperasikannya.

Pemantauan teknologi disamping faktor-faktor lainnya tidak dapat dihindari, karena factor teknologi diperlukan dalam usaha perumusan strategi pemasaran. Pada masa pembangunan dewasa ini dan menjelang pasar bebas, berarti persaingan antar perusahaan akan semakin ketat.

Perkembangan teknologi yang pesat kearah industri teknologi tinggi dan informasi ikut menentukan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga menjadi salah satu kekuatan efektif perusahaan dalam memuaskan pelanggan dan meningkatkan hasil kerja.

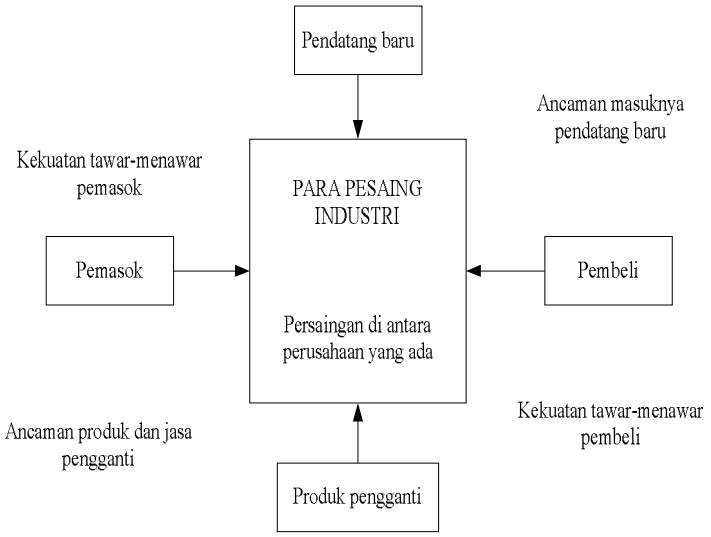
Agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, maka beberapa hal penting perlu diperhatikan, misalnya :

a. Bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para pekera
b. bagaimana masa/waktu keusangan teknologi
c. bagaimana harga teknologi yang akan diadopsi.

**2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)**

Dalam merumuskan strategi bersaing, manajemen perlu menganalisis *trend* perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroperasinya perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Menurut porter dalam Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:426) walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menetukan aturan permainan persaingan selain strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri dimana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi sektor industri tersebut. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan. Intensitas persaingan dalam suatu industri atau perusahaan bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasari dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pesaing pokok.




Gambar 2.3. Kekuatan Persaingan dalam Industri

Analisa struktur persaingan sendiri ( lingkungan industri ) meliputi faktor, yaitu :

**1. Pendatang Baru**

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk:

a. *Skala ekonomis,* menghalangi masuknya pendatang baru dengan masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan keduanya merupakan pilihan yang tidak menyenangkan.

Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan, pemasaran, jaringan pelayanan, distribusi, dan sebagainya.

b. *Differensiasi Produk*, artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.
c. *Kebutuhan Modal*, untuk menanamkan modal yang besar bila memasuki industri, dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperuntukkan untuk periklanan yang tidak dapat kembali lagi atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.
d. *Biaya Beralih Pemasok*, hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok (*switching costs*) yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.
e. *Akses ke saluran distribusi*, makin terbatas saluran distribusi untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah banyak mengikat saluran ini, jelas akan berat usaha untuk masuk ke dalam industri. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.
f. *Biaya tak menguntungkan terlepas dari skala*, perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru tersebut.

g. *Kebijakan pemerintah*, pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

2. Ancaman Produk Baru

   Perusahaan – perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk baru. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang subtitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama.

3. Sektor Pelanggan

   Perencanaan Strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan dan keinginan konsumen. Sektor ini membahas tiga faktor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu identitas pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahaan dalam golongan-golongan konsumen tertentu, dan lokasi geografis pasar.

   a. Identitas pembeli, konsumen yang berbeda mempunyai berbagai alasan untuk berminat pada suatu produk atau jasa.
   b. Faktor Demografi, ada beberapa kondisi penting berkenaan dengan kependudukan secara umum yang mempengaruhi pemasaran barang dan jasa untuk industri yang berbeda.

4. Pesaingan Perusahaan Dalam Industri

   Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan, pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam hal harga produk.

5. Sektor Produk Pengganti

   Produk pengganti merupakan pesaing tidak langsung yang dapat menurunkan permintaan terhadap produk dan harga yang ditawarkan perusahaan. Terdapat beberapa jenis produk pengganti:

   a. Produk alternatif.
   b. Produk baru.
   c. Berkurangnya kebutuhan.

d. Subtitusi generik.
e. Tidak menggunakan produk sama sekali.

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembahasan laba industri.

Produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisa terhadap kecendrungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategi atau merencanakan startegi dengan menganggap perusahaan produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

6. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

   Pembeli industri akan memiliki kekuatan negoisasi yang lebih besar manakala di dalam industri tersebut terdapat pembeli produk industri dalam jumlah yang sedikit, sementara pada saat yang sama terdapat pemasok dalam jumlah yang banyak dengan menawarkan harga yang sama. Kekuatan negoisasi pembeli juga akan bertambah apabila produk yang ditawarkan para pemasok relatif sama (tidak terdiferensiasi) atau biaya untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya (*switching cost*) relatif kecil. Akhirnya, pembeli dapat memiliki kekuatan negoisasi yang tinggi apabila konsumen industri berpotensi untuk melakukan penggambungan ke belakang, sehingga dapat mengancam kelangsungan hidup pemasok. Pada umumnya, di saat pasar bergerak ke arah kematangan (*maturity*), pembeli industri akan berusaha untuk memperolehharga yang lebih murah sehingga berpotensi mengurangi laba dari para pemasok. Hal ini dapat dilakukan pembeli karena mereka telah memperoleh informasi yang lebih banyak mengenai fitur produk dan biaya para pemasok.

7. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

   Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok mampu melakukan integrasi kedepan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

### 2.5.2. Lingkungan Internal

Faktor-faktor lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi. Umar (2005:221).

Analisa faktor internal, yaitu analisa faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh pihak perusahaan, faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Aspek Organisasi dan Manajemen

   Pada hakikatnya, organisasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Organanisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuannya. Organisasi adalah bentuk perserikatan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan, manajemen adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

   Adapun spesifikasi dari organisasi dan manajemen adalah

   a. Struktur atas dasar pelayanan.
   b. Struktur atas dasar konsumen.
   c. Struktur cabang komersial.
   d. Struktur atas dasar divisi internasional yang terpusat.

2. Aspek Pemasaran

   Menurut Umar (2005:134) aspek pemasaran disesuaikan dengan prinsip bauran pemasaran yang terdiri atas aspek :

a. Aspek *product*.
b. Aspek *promotion*.
c. Aspek *place*.
d. Aspek *price*.

3. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

   Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan. Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang unggul maka kinerja perusahaan tidak akan maksimal. Untuk itu perlu dilakukan suatu usaha yang secara terus menerus untuk meningkatkan kehandalan sumber daya manusia. Usaha itu dapat berupa pelatihan yang dilakukan secara periodik, dengan demikian perusahaan memiliki sumber daya yang unggul sehingga pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan.

   Adapun spesifikasi dari sumber daya manusia yaitu

   a. Keterampilan.
   b. Motivasi kerja.
   c. Produktivitas.
   d. Sistem imbalan.

4. Aspek Penelitian & Pengembangan

   Penelitian dan pengembangan (Litbang) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama :

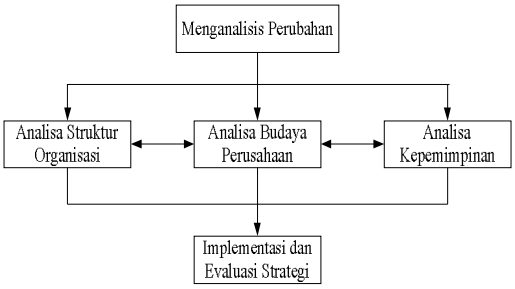
   1. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan.
   2. Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau marjin laba).

## 2.6. Implementasi Strategi

Dalam melakukan evaluasi strategi yang telah diimplementasikan perlu memperhatikan beberapa hal yang dianggap penting, diantaranya, rencana strategis yang dibuat sebagai bagian dari konsep perumusan dari strategi yang diimplementasikan, mengkaji apakah tujuan strategis yang ingin direalisasikan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, dan yang terakhir

melihat kondisi persaingan atau perubahan lingkungan yang terjadi pada saat strategi itu diimplementasikan. Semua aspek tersebut akan mempengaruhi keberhasilan sebuah strategi. Pada umumnya, dalam mengimplementasikan sebuah strategi tidak dapat dilepaskan dari kondisi dan perubahan internal organisasi. Diantara hal yang selalu menjadi sorotan adalah struktur dan komposisi organisasi yang harus disesuaikan dengan strategi yang dilaksanakan, kualitas sumber daya manusia disesuaikan dengan kebutuhan, dan alokasi sumber daya (termasuk keuangan) dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.

Implementasi strategi meliputi pengembangan suatu budaya yang mendukung strategi, penciptaan suatu struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali upaya-upaya pemasaran, menyusun anggaran, mengembangkan, menggunakan sistem informasi, dan mengaitkan upah karyawan dengan kinerja perusahaan. Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategi, oleh karena itu membutuhkan strategi, komitmen, disiplin, dan pengorbanan pribadi. Implementasi strategi yang berhasil tergantung dari kemampuan manejer untuk memotivasi karyawannya, yang mana lebih merupakan seni dari pada pengetahuan. Hal ini dapat dilihat dari gambar 2.7 dibawah ini.




Gambar 2.4. Model Sederhana Proses Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan realisasi dari pada strategi yang telah dipilih. Strategi yang dipilih harus dapat dilaksanakan secara konsisten dan untuk itu perlu dibangun strategi yang dipilih harus dapat dilaksanakan secara konsisten dan untuk itu perlu dibangun suatu struktur organisasi yang cocok, anggaran yang memadai, sistem yang jelas, dan kemampuan pengelolannya. Pelaksanaan strategi sukses apabila :

1. Adanya kemampuan manejer untuk menggerakkan orang secara simultan.
2. Pengorganisasian strategi unit bisnis dan perusahaan harus mencerminkan startegi serta tujuan perusahaan.
3. Adanya motivasi yang tinggi.
4. Terciptanya budaya yang menggambarkan rasa kesetiakawanan yang berkesinambungan.
5. Adanya sistem yang jelas untuk menghubungkan strategi dengan rencana-rencana pelaksana.

Dalam tahap pengembangan strategi akan terjadi beberapa kemungkinan dari formulasi strategi dengan tahap pengimplementasian ini, hal ini dapat dilihat dari gambar 2.8 dibawah ini.

| | | Baik | Buruk |
|---|---|---|---|
| Implementasi Strategi | Baik | Sucess | Rouletle |
| | Buruk | Trouble | Failure |

Gambar 2.5. Berbagai Kemungkinan Formulasi dan Implementasi Strategi

Agar lebih jelas mengenai berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi dengan implementasi strategi diatas akan dijelaskan satu persatu :

1. *Success*: Merupakan hasil yang paling diinginkan oleh perusahaan. Ini terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi dan sekaligus mampu mengimplementasikannya secara baik.
2. *Roulette*: Situasi dimana formulasi strategi yang diformulasikan oleh perusahaan kurang baik, akan tetapi hasil yang didapat tidaklah mengecewakan karena pihak menejemen perusahaan ternyata mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik yang disertai dengan berbagai penyelesaian.
3. *Trouble*: Situasi dimana strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan dengan baik namun strategi tersebut kacau dan tidak optimal karena menejemen perusahaan tidak mengimplementasikan dengan baik.

4. *Failure*: Merupakan hasil yang terburuk dan tidak diinginkan oleh menejemen perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan memang diformulasikan dengan tidak baik dan memuaskan.

## 2.7. Tahapan Perencanaan Strategis

Proses penyusunan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap keputusan. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan alas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, sehingga dapat diambil keputusan yang signifikan dengan kondisi yang ada.

Untuk jelasnya, proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada kerangka formulasi strategis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini :

Tabel 2.1. Kerangka formulasi strategi

| **1. TAHAP MASUKAN** | |
|---|---|
| Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) | Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE) |
| **2. TAHAP ANALISIS** | |
| MATRIK TOWS | MATRIK INTERNAL EKSTERNAL |
| **3. TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN** | |
| Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitave Strategic Planning (QSPM) Matrix | |

### 1. Tahap Masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan data eksternal.

Data internal dapat diperoleh didalam perusahaan itu sendiri, seperti :

1. Laporan keuangan (neraca, Laba-rugi, cash-flow, struktur pendanaan).
2. Laporan kegiatan sumber daya manusia jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, turn-over).
3. Laporan manajemen dan organisasi.
4. Laporan kegiatan pemasaran.
5. Laporan produksi/operasi
6. Penelitian dan pengembangan.

Sedangkan data external dapat diperoleh dari lingkungan luar perusahaan, seperti :

1. Analisis pasar
2. Analisis pesaing
3. Analisis pelangga (konsumen)
4. Analisis pemerintah (Ekonomi, sosial, politik dan teknologi)

Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model metrik IFE (Internal Factors Evaluation) dan matriks EFE (External Factors Evaluation).

### 2.7.1. Matriks *IFE* ( *Internal Factors Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran dan Penelitian dan pengembangan.

**Tahap Kerja**

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahaan perusahaan pada kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan.
3. Beri rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang

bersifat positf (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 samapai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industrinya atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contoh, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industrinya, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industrinya, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 rating dengan kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa *score* pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlah *score* pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total *score* pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menujukan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dapat digunakan perusahaan ini dengan perusahaan lainya dalam kelompok industrinya yang sama.

   Contoh perhitungan :

   - Perhitungan jumlah/ total variabel

     $\Sigma$ var = $\Sigma$ var1 + $\Sigma$ var2 + $\Sigma$ var3 + $\Sigma$ var4 + $\Sigma$ var5 + $\Sigma$ X6..... $\Sigma$ Xn
   - Perhitungan Bobot

     Bobot var1 = $\Sigma$ var1 : $\Sigma$ var
   - Perhitungan Rating :

     Rating var1 = $\Sigma$ var1 : Jumlah responden

Tabel 2.2. Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

| **Variabel Internal yang Signifikan** | **Bobot** | **Rating** | **Nilai** |
|---|---|---|---|
| **Kekuatan (*Stengths*)** | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| **Kelemahan (*Weaknesses*)** | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| **Total** | | | |

### 2.7.2. Matriks *EFE* (*External Factors Evaluation*)

Matrix EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data Eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut persoalan Ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal yang relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

**Tahap Kerja**

1. a Susunlah dalam kolom 1 (5 samapai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) samapai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan terhadap faktor strategi perusahaan.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor pelung bersifat positf (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi nilai +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancaman sedikit retingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 rating dengan kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa *score* pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlah *score* pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total *score* pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menujukan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi ekternal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dapat digunakan perusahaan ini dengan perusahaan lainya dalam kelompok industrinya yang sama.

Contoh perhitungan :

- Perhitungan jumlah/ total variabel

  Σ var = Σ var1 + Σ var2 + Σ var3 + Σ var4 + Σ var5 + Σ X6..... Σ Xn

- Perhitungan Bobot

  Bobot var1 = Σ var1 : Σ var

- Perhitungan Rating :

  Rating var1 = Σ var1 : Jumlah responden

Tabel 2.3. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

| **Variabel Eksternal yang Signifikan** | **Bobot** | **Rating** | **Nilai** |
|---|---|---|---|
| **Peluang *(Opportunities)*** | | | |
| 1 | | | |
| *2* | | | |
| 3 | | | |
| **Ancaman (*Threats*)** | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| **Total** | | | |

**2. Tahap Analisis**

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model matrik TOWS atau matrik SWOT dan matrik internal-eksternal.

### 2.7.3. Matriks *Internal – Eksternal* ( *IE* )

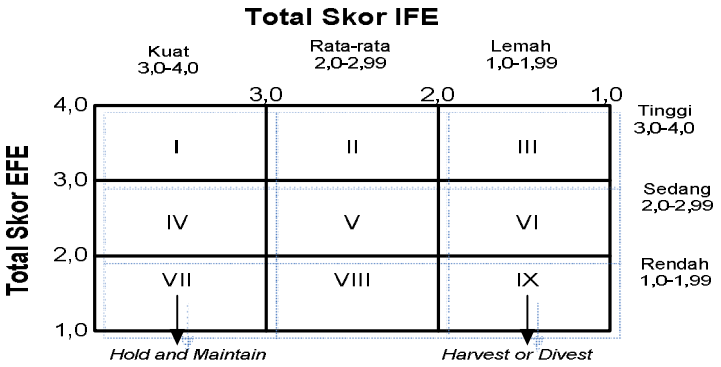
Menurut Rangkuti, F, analisis SWOT teknik membedah kasus, (2001:42)**,** matriks Internal eksternal dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi kekuatan yang dimiliki perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

Tabel 2.4. Matriks Internal Eksternal

| | **Tinggi** | **Rata-rata** | **Lemah** |
|---|---|---|---|
| **Tinggi** | 1. ***Growth*** Konsentrasi melalui integrasi vertical | 2. ***Growth*** Konsntrasi melalui integrasi horizontal | 3. ***Retrenchment*** *Turn Around* |
| **Sedang** | 4. ***Stabillity*** Hati-hati | 5. ***Growth*** Konsntrasi melalui integrasi horizontal ***Stability*** Tidak ada perubahan profit perusahaan | 6. ***Retrenchment*** *Captive Company and Divestment* |
| **Rendah** | 7. ***Growth*** Diversifikasi konsentrik | 8. ***Growth*** Diversifikasi Konglomerat | 9. ***Retrenchment*** Bangkrut atau likuidasi |

Sumber : F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (2001:42).

*Internal Eksternal Matriks* (IE) bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Umar (2005:234).




Gambar 2.6. Matriks *IE*

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total nilai IFE pada sumbu X dan total nilai EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X matrik IE, skornya ada tiga, yaitu: 1,0-1,99 menunjukan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap rata - rata dan nilai 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu Y, yaitu: 1,0-1,99 dianggap rendah; nilai 2,0-2,99 sedang dan nilai 3,0-4,0 tinggi.

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokan menjadi 3 strategi utama, yaitu :

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

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE metrik tersebut diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

   Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecendrungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapatkan profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan dari pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Deversifikasi

   Ada dua dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada sutu industri atau divensifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cendrung mengadakan deversivikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara menggunakan sumberdaya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memiliki strategi diversivikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

   Pertumbuhan melaui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya untuk meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integari vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

4. Konsentrasi melalui Intergrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

   Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang sama, meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan *profit*, dengan cara memanfatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun di pemasan. Sementra jika ini berada dalam *moderate attractive industry*, srategi yang diterapkan adalah konsolidasi (seal 5). Tujuannya relatif ledbih defisif, yaitu menghidari kehilangan *profit*. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produk, dan teknologi melalui akusisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversivikasi Konsentrik (sel 7)

   Strategi pertumbuhan melalui diversivikasi konsentrik umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi perusahaan *competitive posititon* 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 (2+2=5) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukanya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

   Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahapan yang matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market sinergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentrasi).

7. Strategi Stabilitas (*Stability*)

   Kategori stabilitas melalui paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses pada daya tarik industri menengah. Industri ini berada pada daya tarik industri menengah, karena menghadapipertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau daya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna dalam jangka pendek tetapi berbahaya untuk jangka panjang.

   Beberapa strategi stabilitas yang popular adalah:

   - ✓ Strategi bahwa bisnis diistirahatkan (*pause*) atau terus dilakukan dengan kehati-hatian yang tinggi (*proceed with caution*) pada sel 4. Perusahaan menjalankan usahanya dengan hati-hati karena ada faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti misalnya peraturan dari pemerintah.
   - ✓ Strategi bahwa bisnis dilaksanakan seperti biasa, tidak berubah (no *change*) pada sel 5. Pada strategi ini perusahaan tetap melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap malakukan sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dari pemerintah.
   - ✓ Strategi kearah peningkatan laba (*profit*) pada sel 5.

8. Strategi pengurangan (*Retrenchment*)

   Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah berhubungan dengan daya tarik industrinya. Posisi

seperti mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan yang dapat dipilih adalah:

- ✓ Strategi turnaround pada sel 3.
- ✓ Strategi memikat perusahaan lain pada sel 6.
- ✓ Strategi pelepasan atau likuidasi pada sel 9.

### 2.7.4. Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT)

Menurut F. Rangkuti analisis SWOT adalah identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(Strengths)* dan peluang *(Opportunities)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan *(Weaknesses)* dan ancaman *(Threats)*. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini.

Keempat tipe strategi dari SWOT adalah :

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
c. Strategi ST (*Strength-Threat*)
d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Sebagaimana matriks-matriks sebelumnya memerlukan *Key Success Factors*, Matriks SWOT pun demikian. Pada matriks ini, menentukan *Key Success Factors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgement* yang baik.

Pada Tabel 2.5 kiranya dapat membentuk untuk memahami empat macam strategi yang dimaksud diatas. Tiap strategi dilengkapi dengan contoh *matching* antara faktor-faktor eksternal dan internal utama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif yang ada pada kolom *Resultant Strategy.*

Tabel 2.5. Contoh Formulasi Strategi

| ***Key Internal Factor*** | ***Key Eksternal Factor*** | ***Resultant Strategi*** |
|---|---|---|
| 1. model kerja yang berlebihan (kekurangan internal) | + 40% pertumbuhan tahunan (peluang eksternal) | = mengakuisisi |
| 2. kapasitas produksi tidak cukup (kelemahan internal) | dua pesaing telah keluar + (peluang eksternal) | = horizontal integration melalui pembelian fasilitas pesaing |
| ***Key Internal Factor*** | ***Key Eksternal Factor*** | ***Resultant Strategi*** |
| 3. kemampuan tinggi di bidang R&D (kekuatan internal) | + Berkurangnya jumlah orang - dewasa –muda (ancaman eksternal) | = mengembalikan produk untuk orang dewasa yang lebih tua |
| 4. modal pekerja yang rendah (kelemahan internal) kesejahteran | + aktifitas persatuan pekerjaan yang kuat (ancaman eksternal) | = mengembangkan paket baru bagi pekerja |

Sumber: Husein Umar, "*Strategi Management in Action"*, (2005:225).

**Penjelasan:**

**Startegi SO (*Strength-Opportunities*).** Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak klemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perushaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

**Strategi WO (*Weakness-Opportunity*).** Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu *fuel injection* pada mesin mobil (*opportunitiy)* tetapi pabrik-abrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksikan alat-alat ini (*weakness*). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan

teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (*join venture)* dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

**Strategi ST (*Strength-Threat)*.** Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perushaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Salah satu contoh startegi ST adalah ketika perusahaan Texas Instrument Mendapatkan dana hampir $ 700 juta dari hasil denda sembilan perusahaan jepang dan korea yang melanggar hak paten pada produk *semiconduktor memory chips* ciptaannya(*strength)*. Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melaklukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan produksi sejenis yang merupakan ancaman bagi perusahaan Texas Instrument.

**Strategi WT (*Weakness-Threat)*.** Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Perusahaan harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, declared bankruptcy, retrench,* atau *liquidation.*

Tabel 2.6. Matriks SWOT

| **IFAS** / **EFAS** | **STRENGTH (S)** Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal | **WEAKNESS (W)** Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal |
|---|---|---|
| **OPPORTUNITIES (O)** Tentukan 5-10 faktor peluang internal | **Strategi SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memamfaatkan peluang | **Strategi WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kele-mahan untuk memam-faatkan peluang |
| **THREATHS (T)** Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | **Strategi ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | **Strategi WT** Ciptakan strategi yang meminimalkan kele-mahan dan menghindari ancaman |

Sumber : F. Rangkuti, *"Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis"*, (2001:3).

### 2.7.5. Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah tahapan-tahapan terdahulu dibuat dan dianalisa, maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang harus diimplementasikan. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi altematif rang diprioritaskan.Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan *good intuitive judgement*.

### 2.7.6. Pemilihan Alternatif Strategi QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix)*

QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*) adalah alat yang direkomedasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor *internal-eksternal* yang telah didefinisikan sebelum jadi, secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*). Dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Seperti alat analisa untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgment* yang baik. Contoh bentuk dasar QSPM dapat dilihat pada tabel 2.7.

Tabel 2.7. Contoh Bentuk Dasar QSPM

| Faktor Utama | Alternatif Strategi | | | |
|---|---|---|---|---|
| | weight | Strategi I | Startegi II | Startegi III |
| **Faktor Eksternal**<br>Ekonomi<br>Politik / Hukm<br>Sosial / Kebudayaan<br>Demografi / Lingkungan<br>Teknologi<br>Persaingan | | | | |
| **Faktor Internal**<br>Manajemen<br>Pemasaran<br>Keuangan<br>Produksi / Operasi<br>Penelitian/ Pengembangan<br>Sistem Informasi | | | | |

Sumber: Husein Umar, *"Strategi Management in Action"*, (2002:245).

| | | |
|---|---|---|
| Faktor Internal | 1 = sangat lemah | 2 = lemah |
| | 3 = kuat | 4 = sangat kuat |
| Faktor Eksternal | 1 = lemah | 2 = rata-rata |
| | 3 = diatas rata-rata | 4 = sangat kuat |

**Langkah-langkah Pengembangan QSPM**

Komponen-komponen utama dari QSPM terdiri dari : *key factories, strategic alternatives, weight, attractiveness score,* total *attractiveness score,* dan *sum total attractiveness score.* Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan QSPM.

Tahap 1 Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan, SBU perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE matrix dan IFE matrix. Minimal sepuluh *eksternal critical succes factor* dimasukan kedalam QSPM.

Tahap 2 Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key succes factors. Weight* ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix.*

Tahap 3 Teliti matriks-matriks pada stage 2 dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya terus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini dibagian atas baris QSPM. Kelompokan strategi-strategi tersebut kedalam kesatuan yang *mutually exclusive,* jika memungkinkan.

Tahap 4 Pakai *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menujukan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *exsternal* dan *internal key success factor.* Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strategi yang harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menujukan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi

lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, dan 4 = sangat menarik.

Tahap 5 Hitung Total *Attractiveness Score.* Total *Attractiveness Score* dibuat dari perkalian *weight* (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (tahap 4) pada masing-masing baris Total *Attractiveness Score* menujukan relatif *Attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

Tahap 6 Hitung *sum Total Attractiveness Score.* Jumlahkan semua *Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM.

## 2.8. Tahap Pengambilan Keputusan

Dalam tahap pengambilan keputusan khususnya dalam hal ini adalah pemilihan strategi dapat berbeda-beda menurut komplektisitas keterlibatan bisnis dari keseluruhan perusahaan.

Pada saat ini, mayoritas pakar sepakat bahwa pemilihan strategi lebih baik dipedomani oleh kondisi periode perencanaan dan oleh kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tetapi perlu disadari pula bahwa pemilihan strategi yang lama pun berupaya menyesuaikan keinginan akan pertumbuhan intern dan ekstern dengan keinginan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang ada.

## 2.9. Alternatif Strategi Terpilih

Usaha alternatif strategi perusahaan yang telah dirumuskan dalam matriks SWOT, matriks internal dan eksternal maka perlu adanya suatu pemilihan strategi ini dilakukan melalui suatu matriks yang disebut *Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM).* Matriks ini secara jelas menunjukan strategi alternatif mana yang akan dipilih atau terbaik. *Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM)* adalah sebagai alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai pilihan strategi alternatif secara objektif yang berdasarkan pada kondisi perusahaan atas faktor-faktor internal dan eksternal.

Setelah pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM maka akan didapatkan strategi untuk secara obyektif mengevaluasi alternatif yang dapat di

gunakan pada perusahaan yang diteliti dan menyediakan dasar pemikiran dalam pemilihan strategi yang lebih spesifik untuk dapat diterapkan dalam perusahaan.

## 2.10. Formula Umum Penentuan Ukuran Sampel

Salah satu cara menentukan ukuran sampel yang dikembangkan oleh Issac dan Michael dengan menggunakan pendekatan statistik untuk tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10% dapat dilakukan formula sbb:

$$S = \frac{12.N.P.Q}{d2\ (N-1) + 12\ .P.Q}$$

Dimana: 12 dengan dk =1

Taraf kesalahan sebesar 1%, 5% dan 10%

P = Q = 0.5

D = 0.05

S = Jumlah sampel

Perhitungan jumlah sampel berdasrkan Slovin (1960) sebagaimana dikutip oleh Umi Narimawati (2007:42) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Toleransi tingkat kesalahan

Pendapat lain disampaikan oleh Gay sebagaimana dikutip oleh Umi Narimawati (2007:43) menyatakan sebagai berikut:

1. Menggunakan desain deskriptif dalam penelitian dengan populasi kecil minimal 20, maka sampel yang diambil sebanyak 10%.
2. Menggunakan desain deskriptif dengan teknik korelasional, jumlah sampel minimal 30.
3. Jika peneliti menggunakan desain ex post facto, jumlah sampel minimal sebanyak 15 subyek per kelompok.
4. Jika peneliti menggunakan desain eksperimental, jumlah sampel minimal sebanyak 15 subyek.

## 2.11. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 2.11.1. Uji Validitas

Salah satu syarat penting yang harus dipenuhi oleh suatu kuesioner, yaitu kuesioner itu harus valid (sah). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan di dalamnya mampu mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut. Jika ada pertanyaan dalam kuesioner yang tidak valid, maka otomatis pertanyaan tersebut dibuang.

Salah satu cara untuk menghitung validitas suatu kuesioner yaitu dengan melihat daya pembeda item (*item discriminality*). Daya pembeda item adalah item dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: ”korelasi item-total”. Korelasi item total yaitu konsistensi antara skor item dengan skor secara keseluruhan yang dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi antara setiap item dengan skor keseluruhan. Rumus yang digunakan adalah koefisien korelasi *product –moment pearson* dengan bantuan *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\left(n\sum XY\right) - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left(n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right)\left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)}}$$

Dimana:

$r_{xy}$ = Koefisien korelasi *product –moment* antara butir instrumen yang akan digunakan dengan skor semua butir instrumen dalam variabel yang bersangkutan.

X = Jumlah skor butir instrumen yang akan digunakan.

Y = Jumlah skor semua butir instrumen dalam variabel tersebut.

n = Jumlah responden, dalam hal ini 30 orang.

### 2.11.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relatif konsisten, maka alat ukur tersebut reliabel.

Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukur yang baik. Ide pokok dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipecaya, yaitu sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*error of measurement*).

Dalam menghitung atau menentukan tingkat reliabilitas ini, digunakan teknik-teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan disini adalah menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{r} = \alpha = \frac{N}{N-1}\left(\frac{S^2 - \sum_{i=1}^{N} S_i^{\,2}}{S^2}\right)$$

dimana:

$\alpha$ = Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*.

$S^2$ = Varians skor keseluruhan.

$S_i^{\,2}$ = Varians item ke-i.

N = Banyaknya item.

Rumus varians:

$$S^2 = \frac{1}{n(n-1)}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2$$

dimana:

$S^2$ = Varians

n = Banyaknya Item

$x_i$ = Skor yang diperoleh responden ke-i

$x$ = Rata-rata

## 2.12. Pengujian Alat Ukur

Untuk mengetahui tingkat keandalan atau kepercayaan instrumen penelitian, diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas dan uji keandalan (reliabilitas).