BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian dan teknologi yang tumbuh secara cepat berimplikasi pada terciptanya suatu era globalisasi. Dunia terus mengalami kemajuan di segala aspek kehidupan termasuk ekonomi dan bisnis. Era globalisasi mendorong terjadinya liberalisasi perdagangan dunia yang berdampak pada perubahan iklim ekonomi menjadi pro ekspor yang merangsang investasi modal lokal maupun asing serta peningkatan pendapatan nasional melalui ekspor non migas yang mengandalkan produk-produk dengan kwalitas pasar dunia

Pemasaran merupakan proses pemberian kepuasan kepada konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemasaran di era globalisasi menuntut adanya penerapan konsep, prinsip, aktivitas, dan proses manajemen pemasaran dalam rangka menyalurkan barang atau jasa perusahaan ke konsumen di berbagai negara demi tercapainya keuntungan-keuntungan

Strategi merupakan faktor yang sangat penting untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal itu terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan bisnis yaitu mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua elemen yang ada dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal.Apabila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi. Oleh

karena itu strategi sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Keadaan perusahaan secara menyeluruh yang meliputi kekuatan *(Strengths)* dan kelemahan *(Weaknesses)* yang dimiliki perusahaan menjadi hal yang perlu diketahui dalam perumusan strategi pemasaran. Strategi pemasaran akan menghubungkan pangsa pasar dengan lingkungan bisnisnya. Keberhasilan peningkatan pangsa pasar sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pemasaran melalui penerapan strategi pemasaran yang berkwalitas.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan berdampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Oleh karena itu dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasi program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan sinergistik. Mekanisme itu disebut strategi pemasaran.

PT. Sinjaraga Santika Sport merupakan perusahaan yang memproduksi bola sepak. Produk bola sepak dari PT Sinjaraga Santika Sport menggunakan merk dagang "Triple S". PT. Sinjaraga Santika Sport menghadapi persaingan ketat dalam memperebutkan pangsa pasar sebagai implikasi dari era globalisasi. Pada saat ini PT. Sinjaraga Santika Sport telah memenuhi permintaan dari luar negeri melalui ekspor produknya ke beberapa negara serta pasar dalam negeri (lokal). Kegiatan promosi produk bola sepak yang telah dilakukan oleh PT. Sinjaraga Santika Sport antara lain melalui kegiatan pameran tingkat nasional

maupun internasional yang dilaksanakan di beberapa negara, katalog yang ada di kedutaan besar Indonesia..

PT. Sinjaraga Santika Sport memiliki lokasi pabrik di Jl. Liang Julang 104 Kadipaten-Majalengka-Jawa Barat. Lokasi pabrik tersebut berada di suatu lingkungan masyarakat sehingga memudahkan perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja dan pengrajin. Pengelolaan kegiatan pengiriman produk bola sepak untuk pasar luar negeri, PT. Sinjaraga Santika Sport memiliki sebuah kantor yang terletak di Jl. Gudang Peluru Blok O No. 376 Jakarta Selatan. Lokasi kantor tersebut memudahkan perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasaran perusahaan.

Kondisi persaingan yang ketat dalam memperebutkan pangsa pasar berimplikasi pada dibutuhkannya efektivitas sumberdaya yang dimiliki sehingga perusahaan tidak kehilangan pangsa pasarnya. Hal itu mendorong PT. Sinjaraga Santika Sport untuk menerapkan strategi pemasaran untuk terus meningkatkan pangsa pasarnya. Strategi yang dilakukan adalah dengan merubah ancaman (*threats*) menjadi peluang (*opportunities*).

Dalam perumusan strategi pemasaran PT. Sinjaraga Santika Sport dibutuhkan suatu analisis yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan suatu analisis untuk mengidentifikasi indikator variabel internal dan eksternal perusahaan dalam menghadapi persaingan untuk meraih pasar yang potensial. Analisis indikator veriabel internal meliputi analisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan *(weaknesses)* perusahaan. Analisis indikator variabel eksternal meliputi analisis ancaman *(threats)* dan peluang *(opportunities)* yang merupakan

kekuatan yang berada di luar perusahaan dan berpengaruh pada kinerja pemasaran.

Analisis SWOT dilakukan dengan melalui beberapa tahap antara lain: identifikasi variabel internal dan eksternal, penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal, penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal asumsi penulis, penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal dari manajemen, rekapitulasi hasil analisis, penentuan posisi bisnis, perumusan dan implikasi strategi.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dalam menghadapi situasi persaingan pasar yang mengalami perubahan yang cepat, perusahaan harus dapat menerapkan strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penalitian ini adalah **"Bagaimana Strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan oleh PT. Sinjaraga Santika Sport berdasarkan analisis SWOT?"**

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk "**Menentukan strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan oleh PT. Sinjaraga Santika Sport berdasarkan analisis SWOT"**

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan yang tepat.

2. Bagi penulis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan penulis dalam bidang pemasaran dengan mengimplementasikan teori yang diperoleh selama kuliah dengan kenyataan yang ada.

3. Bagi pembaca

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemikiran yang dijadikan bahan pertimbangan dalam penerapan strategi pemasaran dan bagi penelitian lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian penting bagi penulis untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan pada saat ini serta untuk menghindari duplikasi.

Kajian hasil penelitian terdahulu yang digunakan oleh penulis adalah skripsi mengenai strategi pemasaran yang pernah dilakukan oleh Anik Indriyati (2004) "STRATEGI PEMASARAN PADA KERAJINAN KULIT PT. MALEHA YOGYAKARTA"

Penelitian diatas bertujuan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan kerajinan kulit PT. Maleha Yogyakarta serta peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis di masa yang akan datang, serta untuk menetapkan strategi dalam menghadapi persaingan yang dilakukan oleh perusahaan kerajinan kulit PT. Maleha Yogyakarta berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis di masa yang akan datang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah dengan cara kuesioner (angket), wawancara, observasi, model analisis yang digunakan adalah Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Variabel internal yang digunakan dalam penyusunan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) antara lain: pangsa pasar, variasi produk, efektivitas produk, harga produk, promosi, lokasi perusahaan, kwalitas produk, citra produk, struktur organisasi, kinerja

karyawan, saluran distribusi, servis/pelayanan, mesin dan peralatan. Sedangkan variabel eksternal yang digunakan dalam penyusunan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) adalah: depresiasi mara uang, perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, pesaing baru masuk, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar, struktur persaingan. Kesimpulan berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI):

1 Dari Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) diimpulkan bahwa PT. MALEHA memiliki kekuatan dan peluang yang besar sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

2 Hasil analisis variabel internal dan eksternal dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) menunjukan bawa posisi bisnis PT. MALEHA merupakan unit usaha strayegi terletak pada sel yang terbentuk oleh penggalan sumbu vertikal tertinggi dan penggalan sumbu horizontal bernilai tinggi. Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang sangatjelas dan saat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Oleh karena itu diperkirakan akan terus berkembang dengan cepat.

3 Berdasarkan analisis data pertumbuhan perusahaan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari kekuatan bisnis yang dimiliki perusahaan memiliki

daya tarik industri yang besar dan perusahaan dapat menarik konsumennya dan pangsa pasar yang tersedia.

Berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri, saran yang diberikan terhadap PT. MALEHA antara lain:

1 Pertumbuhan pasar dari industri industri kerajinan kulit sangat baik harus dimanfaatkan oleh PT. MALEHA melalui perluasan pangsa pasar yang sudah ada.

2 Dengan melihat posisi bisnis perusahaan, sebaiknya PT. MALEHA melindungi dan mempertahankan kekuatan yang ada saat ini. Seperti dalam hal segmen pasar yang dilayani dan tidak merubah citra dan kwalitas produk agar dapat bertahan di pasar dalam menghadapi pesaing terutama pesaing baru yang masuk.

3 Perusahaan sebaiknya memperhatikan konsep bauran pemasaran yaitu harga lebih kompetitif, produk yang berkwlaitas, distribusi yang lebih luas, promosi yang berkelanjutan.

4 Perusahaan harus dapat mempertahankan posisi bisnis yang ada saat ini dan untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat menandinginya.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian diatas adalah keduanya menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data serta menggunakan indikator variabel internal dan eksternal. Perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian diatas adalah memiliki obyek penelitian yang berbeda yaitu mengenai strategi pemasaran PT. Sinjaraga Santika Sport, serta

metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats)* untuk mengetahui posisi unit usaha strategis di masa yang akan datang.

2.2 Pemasaran

Pemasaran berarti menata-olah (*managing*) pasar untuk menghasilkan pertukaran dengan tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Definisi pemasaran sebagai suatu proses tempat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan orang lain (Philip Kottler dan Gary Amstrong. *Dasar-Dasar Pemasaran,* Edisi Kesembilan, 2001, Hal 15)

Menurut Philip Kottler:

> *Pemasaran adalah sebuah proses sosial dan manajerial yang dengannya individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk-produk dan nilai satu sama lain.*

Terdapat lima konsep alternatif yang dilakukan organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan pemasaran: konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran masyarakat (Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jilid 1, 2002, Hal 19)

1. Konsep produksi

   Konsep produksi menyatakan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dan murah. Perusahaan yang

berorientasi produksi berorientasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi secara besar-besaran yang mengasumsikan bahwa konsumen terutama tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah.

2. Konsep produk

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan ciri paling bermutu, berkinerja, atau inovatif. Perusahaan memusatkan perhatian untuk menghasilkan produk yang unggul dan meningkatkan kwalitasnya sepanjang waktu.

3. Konsep penjualan

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 agresif. Konsep itu mengasumsikan bahwa para konsumen umumnya menunjukan kelembaman atau penolakan pembelian sehingga harus dibujuk untuk membeli. Konsep itu juga mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki banyak sekali alat penjualan dan promosi yang efektif untuk merangsang lebih banyak pembelian.

4. Konsep pemasaran

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 pemasaran berdiri di atas empat pilar yaitu: pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan kemampuan menghasilkan laba.

5. Konsep pemasaran masyarakat

Konsep pemasaran masyarakat menegaskan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing dengan tetap memelihara atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan konsumen. Konsep pemasaran masyarakat menuntut pemasar untuk memasukan pertimbangan-pertimbangan sosial dan etis ke praktek-praktek pemasaran mereka.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian strategi

Menurut Christensen:

Strategi adalah pola-pola herbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang (Alfred D, Chandler Jr. *Staregy And Structure:*

Chapters In The History Of The Industrial Enterprise, Cambridge Mass: The M.I.T. Press, 1962)

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar sesuatu rencana. Strategi adalah rencana yang menyatukan yaitu strategi mengikat semua bagian perusahaan itu menjadi satu. Strategi itu luas yaitu strategi meliputi semua aspek penting perusahaan serta strategi itu terpadu yaitu semua bagian dari rencana itu serasi satu sama lainnya yang bersesuaian. Strategi adalah sarana yang disatukan, luas dan terintegrasi menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (William F. G Lueck dan Lawrence R. Jauch. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Hal 9)

2.3.2 Pokok-pokok strategi

Hal- hal pokok dalam strategi perusahaan, antara lain adalah:

a Strategi perusahaan atau kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan

b. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan saat ini maupun masa depan karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi kekuatan perusahaan

c. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih

d. Strategi yang dipilih akan diimplementasikan dan dikendalikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

2.3.3 Pentingnya strategi

Arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, antara lain:

a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasikan tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan dan kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat
b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan, dapat mengurangi konflik yang timbul karana strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya, memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan, menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi, menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan, dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai alternatif terbaik, mengurangi hambatan-hambatan untuk merubah, meningkatkan kemampuan mencegah timbulnya masalah.
c. Strategi banyak dipraktekan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko

d. Strategi bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau mengarah pada kegagalan
e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
f. Strategi dapat membantu manajemen dalam pembuatan keputusan proaktif dan reakatif-agresif
g. Hasil penelitian menunjukan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer
h. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

2.3.4 Elemen strategi

Pengertian Tujuan

Menurut Ansoff:

> *Tujuan adalah aturan keputusan yang memungkinkan manajemen untuk mengarahkan atau memedomani dan mengukur prestasi ke arah tujuan. Tujuan dapat pula didefinisikan sebagai suatu pengukur proses pengubahan sumber (sourche-conversion). Suatu tujuan berisi tiga elemen penting sebagai berikut: (1) atribut tertentu yang dipilih sebagai suatu pengukur efisiensi, (3) sasaran (goal) yaitu nilai tertentu pada skala yang ingin dicari untuk dicapai oleh perusahaan* (Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, Middlesex, England: Penguin Books, 1982)

Sasaran didefinisikan secara luas dan tujuan merupakan bagian dari sasaran. Sasaran adalah semua hasil-hasil yang ditargetkan atau diinginkan oleh organisasi. Sasaran mempunyai lingkup yang luas dan dapat dipisahkan ke dalam empat komponen yaitu:

1. Filosofi

   Filosofi adalah seperangkat keyakinan pokok yang menentukan parameter-parameter untuk bisnis dan memberikan dorongan semangat dalam diri masing-masing karyawannya

2. Visi

   Visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala, dan ukuran) yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan.

3. Misi

   Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. Misi menentukan: (1) bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, dan (2) bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tertentu. Misi mendefinisikan bidang-bidang bisnis perusahaan biasanya dalam bentuk golongan produk dan jasa pokok, kelompok pelangggan utama, kebutuhan pasar, bidang teknologi, atau kombinasi dari bidang-bidang tersebut

   Pernyataan misi didesain untuk menyediakan pedoman dan menyatakan sikap yang mencerminkan hasil kongkret. Misi harus

menyatakan dengan jelas lima faktor kunci yaitu sejarah perusahaan, preferensi kini manajemen dan para pemilik, pertimbangan-pertimbangan lingkungan, tersdeanya sumber-sumber, kompetensi-kompetensi khusus

4. Tujuan

Tujuan adalah target-target atau hasil-hasil yang lebig spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kesatuan waktu tertentu. Tujuan disusun harus berfokus pada pencapaian visi dan misi.

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu tahun atau kurang. Tujuan jangka panjang adalah tujuan yang ingin dicapai dalam waktu lebih dari satu tahun

Elemen strategi yang dikemukakan oleh Bruce Henderson meliputi:

a. Pengetahuan yang luas mengenai proses kompetitif
b. Kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan dan pemahaman hubungan sebab akibat;
c. Imajinasi adalah melihat adanya alternatif tindakan, dan menganalisis akibatnya;
d. Adanya sumberdaya yang melebihi kebutuhan sekarang, yang dapat diinvestasikan untuk keperluan masa depan (Bruce D. Henderson, *The Logic Of Business Strategy*, 1984, Hal 17)

2.4 Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang

bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian tersebut mengandung implikasi bahwa perusahaan barusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya serta menunjuk bahwa perusahaan untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

2.4.1 Komponen manajemen strategik

Komponen pokok manajemen strategik adalah: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) misi perusahaan.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*), maka posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Komponen strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling terkait dan tidak terputus, yaitu proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses terakhir yang diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan berikutnya.

Langkah perencanaan dan evaluasi berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada di luar kendali perusahaan.

2.4.2 Manfaat manajemen strategik

Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Dengan demikian berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memiliki peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Pendekatan terinci untuk menerapkan strategi-strategi ini ditentukan melalui program-program pemasaran yang spesifik. Para manajer harus mengarahkan strateginya kepada pasar target yang spesifik.

Dalam memilih pasar-pasar target, para manajer mempunyai dua pilihan fundamental. Pertama, dapat mencoba memasarkan produk kepada semua

pemakai dalam pasar yang relevan. Kedua, dapat memusatkan pada satu atau sejumlah terbatas segmen pasar .

2.5.1 Macam-macam strategi pemasaran

Untuk mengetahui strategi pemasaran yang bermanfaat, organisasi pertama-tama harus mengetahui apa jenis kebutuhan yang ingin dipengaruhinya. Kebutuhan primer adalah kebutuhan akan bentuk atau kelas produk atau jasa dasar. Kebutuhan selektif merupakan kebutuhan akan produk atau merk perusahaan tertentu.

1. Strategi kebutuhan primer

   Strategi kebutuhan primer dirancang terutama untuk menaikan tingkat permintaan akan bentuk atau kelas produk dari bukan pemakai yang sekarang dan dari pemakai yang sekarang. Produk-produk pada tahap introduksi dalam siklus hidup bentuk produk serta produk-produk dengan bagian pasar yang kemungkinan besar akan mendapatkan manfaat dari strategi yang dirancang untuk meningkatkan jumlah pemakai bentuk produk.

   a. Meningkatkan jumlah pemakai.

      Untuk meningkatkan jumlah pemakai, perusahaan harus memperbesar kesediaan pelangggan untuk membeli atau kemampuan mereka untuk membeli produk atau jasa, atau kedua-duanya

b. Meningkatkan kesediaan untuk membeli

Kesediaan membeli dapat ditingkatkan dengan memperlihatkan manfaat-manfaat yang sudah ada pada produk. Pendekatan ini biasanya perlu dalam pemasaran produk baru.

c. Meningkatkan kemampuan membeli

Kemampuan membeli dapat ditingkatkan dengan menawarkan harga yang lebih rendah atau kredit, atau dengan mempertinggi kemudahan mendapatkan produk (dengan memperbanyak distributor, mempersering pengiriman, atau mengurangi tingkat kehabisan persediaan)

d. Meningkatkan jumlah pembelian

Apabila manajer tertarik mendapatkan pertumbuhan yang lebih cepat dalam pasar yang lesu tetapi sudah matang, strategi pemasaran dapat ditujukan ke arah peningkatan kesediaan untuk membeli lebih sering atau lebih banyak.

e. Meluaskan penggunaan produk

Dicapai dengan memberikan informasi mengenai penggunaan-penggunaan yang baru untuk suatu produk.

f. Meningkatkan jumlah konsumsi produk

Harga yang lebih rendah atau kemasan volume khusus dapat mengakibatkan penjualan dalam volume rata-rata yang lebih tinggi.

g. Mendorong penggantian karena rancang ulang produk

Perancangan ulang mungkin dapat juga merupakan strategi kebutuhan selektif, tetapi ini lebih merupakan strategi kebutuhan primer dalam industri mode dan dalam industri barang-barang *durable* lainnya.

2. Strategi kebutuhan selektif

Strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi suatu produk, jasa, atau bisnis. Fokus dasar dari strategi-strategi ini adalah pada bagian pasar, karena perolehan penjualan diharapkan akan datang dengan mengorbankan bentuk produk atau kelas produk pesaing.

Strategi kebutuhan selektif dapat dicapai dengan mempertahankan pelanggan lama atau dengan menjaring pelanggan baru. Khususnya jika penjualan industri tumbuh dengan lambat namun berdekatan dengan potensi pasar dapat melakukannya dengan merebut pelangggan dari pesaing. Apabila tingkat pertumbuhan industri tinggi, penjualan dan bagian pasar juga dapat ditingkatkan dengan menjaring pelanggan-pelanggan yang mempunyai kemampuan dan kesediaan membeli tetapi baru saja memasuki pasar.

a. Memelihara kepuasan pelanggan terhadap prestasi produk

Kepuasan akan prestasi produk dapat ditingkatkan jika perusahaan memberikan informasi atau pelayanan tambahan yang akan membantu ke arah penggunaan produk secara tepat dan efektif.

b. Menyederhanakan proses pembelian para pembeli

Penyederhanaan dapat dilakukan dengan program-program seperti proteksi jangka panjang terhadap kenaikan harga atau bentuan manajemen persediaan.

c. Mengurangi daya tarik atau peluang untuk beralih ke pesaing

Dalam pemasaran industrial, khususnya dalam industri teknologi tinggi, banyak perusahaan telah menggunakan tektik memberikan fasilitas untuk perluasan sistem dengan biaya minimum untuk mengurangi daya tarik beralih pembekal.

d. Strategi menjaring pelanggan (*acquisition strategies*)

Strategi menjaring pelanggan pada dasarnya akan didasarkan pada bagaimana produk akan ditempatkan (*positioning)* dalam pasar. Artinya, posisi produk menggambarkan bagaimana produk dirasa mempunyai atribut penentu yang diinginkan tiap-tiap segmen dibandingkan dengan pesaing. Dari sudut pandang manajerial, perusahaan dapat mencoba menjaring pelanggan dengan menempatkan produknya dalam salah satu cara : mengambil posisi berhadapan atau mengambil posisi berbeda.

e. Posisi berhadapan

Perusahaan menawarkan manfaat yang sama seperti pesaingnya tetapi mencoba memperoleh keunggulan pada satu atau beberapa manfaat atau pada satu atau beberapa program pemasaran.

f. Posisi berbeda (*diffferentiated positioning*)

Pilihan strategi yaitu persaingan berhadapan dihindarkan dengan menawarkan manfaat yang unik.

2.5.2 Pemilihan strategi pemasaran

Informasi yang perlu diperhatikan dalam memilih strategi pemasaran terbaik. Pertama, strategi harus konsisten dengan sasaran produk. Kedua, masalah dan peluang mengenai kebutuhan pembeli, ukuran pasar, dan kemampuan mendapatkan laba harus ditentukan dari analisis situasi.

1. Peran dari sasaran produk

   Sasaran produk membantu menentukan jenis dasar strategi yang diperlukan.

2. Implikasi dari analisis situasi

   a. Implikasi untuk strategi dan program kebutuhan primer

      Mengenali peluang untuk meluaskan kebutuhan primer sebagai hasil penganalisaan dan pengukuran pasar.

   b. Implikasi untuk strategi dan program kebutuhan selektif.

      Pentingnya meluaskan atau mempertahankan bagian pasar ditetapkan oleh sasaran produk.

3. Mengembangkan dan menggunakan analisis persaingan

   Kelayakan (*feasibility*) dari suatu strategi akan sangat tergantung pada situasi persaingan.

a. Identifikasi pesaing-pesaing utama (*key competitors)*

Pesaing-pesaing utama adalah organisasai yang akan kehilangan sebagian besar penjualan atau bagian pasarnya, jika strategi baru dari perusahaan berhasil atau organisasi yang menantang posisi perusahaan.

b. Analisis atribut yang bersaing

Penilaian yang objektif mengenai kekuatan dan kelemahan relatif dari karakteristik produk, karakteristik pelayanan, tingkat mutu. dan harga perusahaan sendiri adalah sangat penting untuk memperlihatkan atribut apa yang dapat dimanfaatkan dalam rangka memperoleh manfaat dalam setiap pasar atau segmen target potensial.

c. Analisis distribusi yang bersaing

Ketersediaan produk atau jasa merupakan faktor yang membatasi terhadap penjualan, perusahaan harus menilai ketersediaan dari produknya bagi para pembeli relatif terhadap ketersediaan produk pesaing.

d. Analisis sumberdaya yang bersaing

Mengetahui sumberdaya potensial yang tersedia bagi para pesaing dan kemampuan untuk menaksir reaksi khususnya penting apabila perusahaan memikirkan strategi menjaring berhadapan (*head-to-head aqcuisition strategy*) melawan pemimpin pasar.

2.6 Jenis-Jenis Pendekatan Analisis

2.6.1 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

1. Pengertian Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau berdasarkan produk yang dihasilkan. Apabila perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

Matik Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths)* yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi *(cut off point)* yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah, bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat

perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing Unit Usaha Strategis (U2S). Disamping itu, masing-masing sel terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Gambar 2.1
Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	**Medium**	**Rendah**
Kekuatan Bisnis	**Tinggi**	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/Divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/Divestasi	Panen/Divestasi

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan Unit Usaha Strategis (U2S) yang terletak pada ujung kiri atas Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dengan terus

berinvestasi guna meningkatkan-bahkan mengaklerasi-pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang sekalipun tidak sebesar Unit Usaha Strategis (U2S) yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen diseyogyakan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat Matrik daya Tarik Industri (MDTI) memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) adalah tempat bagi Unit Usaha Strategis (U2S) yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diseyogyakan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Diseyogyakan untuk memanen hasil yang masih diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar.

2. Teknik penyususnan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menunjukan posisi unit usaha strategis (U2S)pada saat sekarang dan memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha pada masa sekarang dalam Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu

mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment)* pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Tabel 2.1
Prosedur Penyusunan MDTI

No	Posisi Sekarang	No	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Prakiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Gambar 2.2
Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	**Medium**	**Rendah**
Kekuatan Bisnis	**Tinggi**	Investasi dan tumbuh: Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif: Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Selektif: Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Pertumbuhan Selektif: Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Selektif: Tumbuh berdasarkan segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Panen/ Divestasi: Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Selektif: Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Panen/ Divestasi: Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Panen/ Divestasi: Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

2.6.2 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) berusaha mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis porfolio) yang dimiliki. Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategik (strategic business unit). Posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik

pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik (U2S). Penggambaran dalam matrik juga disusun berdasarkan kelompok produk *(product line*) yang dihasilkan atau berdasarkan setiap jenis produk yang dijual.

Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) masing-masing hanya direpresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, besarnya pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Empat sel yang ada dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan, maka masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi.

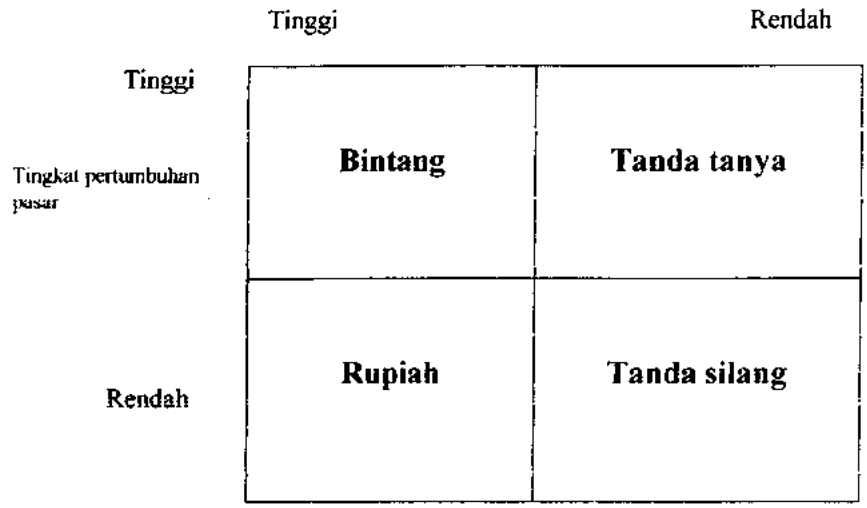
pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik (U2S). Penggambaran dalam matrik juga disusun berdasarkan kelompok produk *(product line)* yang dihasilkan atau berdasarkan setiap jenis produk yang dijual.

Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) masing-masing hanya direpresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, besarnya pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Empat sel yang ada dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan, maka masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi.

Gambar 2.3
Matrik Pertumbuhan-Pangsa Pasar



Secara detail, masing-masing simbol yang ada dalam masing-masing sel Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) dapat diartikan sebagai berikut:

1. Tanda tanya

   Sel bersimbol tanda tanya ini umumnya terletak dibagian sudut kanan atas Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). Unit usaha yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar. Pada pasar yang tumbuh, penambahan pangsa pasar lebih mudah dicapai dibanding pada pasar yang tidak berkembang. Setidaknya tidak memerlukan biaya pemasaran yang intensif. Volume penjualan juga cenderung berbanding lurus dengan laba, tetapi, unit usaha tersebut belum mampu mengeksploitasi peluang bisnis tersebut, sehingga pangsa pasar relatif yang dapat dikuasai masih relatif kecil.

2. Bintang

Sel bertanda bintang umumya diletakan pada sudut kiri atas Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi.

3. Rupiah

Sel bertanda rupiah biasanya terletak di sudut kiri bawah Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). Unit usaha strategis yang terletak di dalam sel ini ditafsirkan unit usaha yang berhasil. Unit usaha tersebut telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau telah menurun.

4. Tanda silang

Sel bersimbol tanda silang atau juga sering diberi simbol dengan gambar *dogs* biasanya terletak disudut kanan bawah Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). Unit usaha yang terletak di dalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar.

2.6.3 Analisis SWOT

Analisis ini untuk mengidentifikasi berbgai 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).*

Posisi perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* dengan faktor internal kekuatan *(stengths)* dan kelemahan *(weaknesses).*

2.6.3.1 Fokus analisis SWOT

1. Kekuatan (*strengths*)

   Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan.

2. Kelemahan *(weaknesses)*

   Kelemahan *(weaknesses)* merupakan keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

3. Peluang (*opportunities)*

   Peluang *(opportunities)* merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4. Ancaman *(threats)*

   Ancaman *(threats)* merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang merupakan diinginkan perusahaaan.

2.6.3.2 Prosedur penyusunan anlisis SWOT Adalah Sebagai Berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal.

Analisis SWOT dimulai dengan mengidentifikasi variabel internal dan variabel eksternal. Variabel internal merupakan variabel yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan serta mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan. Variabel eksternal merupakan variabel yang berasal dari dalam perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan serta mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan. Pada tahap ini, menentukan variabel-variabel yang merupakan indikator yang signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul.

Tabel 2.2
Indikator Variabel Internal Dan Eksternal

Variabel Internal	Variabel Eksternal
Lokasi perusahaan	Struktur persaingan
Kwalitas produk	Daya beli konsumen
Pangsa pasar	Perubahan teknologi
Variasi produk	Pertumbuhan pasar
Harga produk	Perubahan selera konsumen
Saluran distribusi	Pengrajin
Promosi	Tingkat ketersediaan bahan baku
Citra produk	Kurs dollar AS
Efektivitas organisasi	
Efisiensi produksi	

2. Penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal

Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian kualitatif indikator variabel-variabel internal dan eksternal menggambarkan sumbangan indikator tersebut terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Penilaian bobot kualitatif menggambarkan tingkat pengaruh penting tidaknya indikator variabel internal dan ekstrenal terhadap strategi pemasaran.

Penilaian kualitatif variabel internal akan menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai kekuatan *(strengths)* perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan *(weaknesses)* perusahaan. Penilaian kualitatif variabel eksternal akan menilai masing-masing indikator. Variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasi sebagai peluang (*opportunities)* sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai ancaman (*threats).*

3. Penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal asumsi penulis

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya adalah penulis memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator variabel internal dan eksternal. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total yaitu 1,00. Bobot inilah yang dibagikan pada setiap indikator

Tabel 2.3
Skala Pembobotan Variabel Iinternal Dan Eksternal

Kualitatif	Kuantitatif
Kurang penting	0,05
Penting	0,1
Sangat penting	0,15

Kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator variabel internal dan eksternal, dengan menggunakan nilai berskala 5

Tabel 2.4
Skala Penilaian Variabel Internal

Kualitatif	Kuantitatif
Sangat tidak kuat	1
Tidak kuat	2
Netral	3
Kuat	4
Sangat kuat	5

Tabel 2.5
Skala Penilaian Variabel Eksternal

Kualitatif	Kuantitatif
Sangat tidak berpeluang	1
Tidak berpeluang	2
Netral	3
Berpeluang	4
Sangat berpeluang	5

Tabel 2.6
Penilaian Kuantitatif Variabel Internal Asumsi Penulis

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai
Lokasi perusahaan		
Kwalitas produk		
Pangsa pasar		
Variasi produk		
Harga produk		
Saluran distribusi		
Promosi		
Citra produk		
Efektivitas organisasi		
Efisiensi produksi		

Tabel 2.7
Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal Asumsi Penulis

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai
Struktur persaingan		
Daya beli konsumen		
Perubahan teknologi		
Pertumbuhan pasar		
Perubahan selera konsumen		
Pengrajin		
Tingkat ketersediaan bahan baku		
Kurs dollar AS		

4. Penilaian kuantitatif variabel inetrnal dan eksternal dari manajemen

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan penilaian kuantitatif bobot dan nilai kepada pihak manajemen sebagai pengambil keputusan. Hal itu dikarenakan bahwa yang paling mengetahui kekuatan (*strengths)* dan kelemahan (*weaknesses*) serta peluang *(opportunities*) dan ancaman *(threats)* perusahaan adalah perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-masing variabel internal dan eksternal.

Kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan menggunakan nilai berskala 5. Skala penilaian indikator variabel internal yaitu 1 (sangat tidak kuat), 2 (tidak kuat), 3 (netral), 4 (kuat), dan 5 (sangat kuat). Skala penilaian indikator variabel eksternal yaitu 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), dan 5 (sangat berpeluang)

Tabel 2.8
Penilaian Kuantitatif Variabel Internal Dari Manajamen

Indikator Variabel Internal	Asumsi Penulis		Tanggapan Manajemen	
	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai
Lokasi perusahaan				
Kwalitas produk				
Pangsa pasar				
Variasi produk				
Harga produk				
Saluran distribusi				
Promosi				
Citra produk				
Efektivitas organisasi				
Efisiensi produksi				

Tabel 2.9
Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal Dari Manajamen

Indikator Variabel eksternal	Asumsi Penulis		Tanggapan Manajemen	
	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai
Struktur persaingan				
Daya beli konsumen				
Perubahan teknologi				
Pertumbuhan pasar				
Perubahan selera konsumen				
Pengrajin				
Tingkat ketersediaan bahan baku				
Kurs dollar AS				

5. Rekapitulasi hasil analisis

Langkah selanjutnya adalah mengadakan rekapitulasi hasil analisis dengan cara mencari rata-rata dari bobot dan nilai. Seluruh indikator memiliki bobot total yaitu 1,00. Nilai variabel internal dan eksternal yang memiliki nilai 1 dan 2, dianggap bernilai (-2) dan (-1). Nilai variabel internal dan eksternal yang memiliki nilai sama dengan 3, dianggap

bernilai nol (0). Nilai variabel internal dan eksternal yang memiliki nilai 3 dan 4, dianggap bernilai 1 dan 2. Kemudian dari data tersebut dicari rata-rata bobot dan nilai asumsi penulis dan dari manajemen

Tabel 2.10
Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Internal Asumsi Penulis

Indikator Variabel Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai
Lokasi perusahaan		
Kwalitas produk		
Pangsa pasar		
Variasi produk		
Harga produk		
Saluran distribusi		
Promosi		
Citra produk		
Efektivitas organisasi		
Efisiensi produksi		

Tabel 2.11
Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Eksternal Asumsi Penulis

Indikator Variabel Internal	Rata rata Bobot	Ratarata Nilai
Struktur persaingan		
Daya beli konsumen		
Perubahan teknologi		
Pertumbuhan pasar		
Perubahan selera konsumen		
Pengrajin		
Tingkat ketersediaan bahan baku		
Kurs dollar AS		

Tabel 2.12
Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Internal Dari Manajemen

Indikator Variabel Internal	Total Bobot	Rata-rata Bobot	Total Nilai	Rata-rata Nilai
Lokasi perusahaan				
Kwalitas produk				
Pangsa pasar				
Variasi produk				
Harga produk				
Saluran distribusi				
Promosi				
Citra produk				
Efektivitas organisasi				
Efisiensi produksi				

Tabel 2.13
Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Eksternal Dari Manajemen

Indikator Variabel Internal	Total Bobot	Rata rata Bobot	Total Nilai	Ratarata Nilai
Struktur persaingan				
Daya beli konsumen				
Perubahan teknologi				
Pertumbuhan pasar				
Perubahan selera konsumen				
Pengrajin				
Tingkat ketersediaan bahan baku				
Kurs dollar AS				

Setelah mengetahui nilai rata-rata bobot dan nilai dari masing-masing indikator variabel internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah mencari nilai tertimbang dari masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan cara mengalikan rata-rata nilai dan rata-rata bobot pada setiap indikator variabel internal dan eksternal.

Tabel 2.14
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nila	Nilai Tertimbang	Keterangan
Lokasi perusahaan				
Kwalitas produk				
Pangsa pasar				
Variasi produk				
Harga produk				
Saluran distribusi				
Promosi				
Citra produk				
Efektivitas organisasi				
Efisiensi produksi				

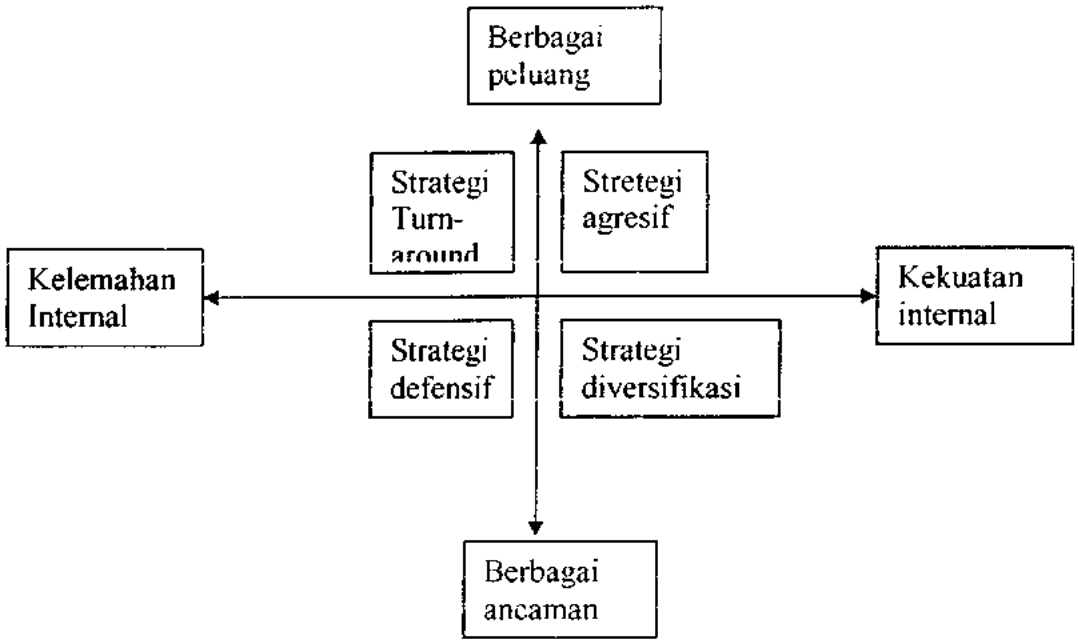
Tabel 2.15
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai	Nilai Tertimbang	Keterangan
Struktur persaingan				
Daya beli konsumen				
Perubahan teknologi				
Pertumbuhan pasar				
Perubahan selera konsumen				
Pengrajin				
Tingkat ketersediaan bahan baku				
Kurs dollar AS				

6. Penentuan posisi bisnis

Setelah penentuan keseluruhan nilai dari variabel internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah menentukan posis bisnis. Hal ini dilakukan dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dan meletakannya pada sel yang tepat yang terbentuk dari sumbu horizontal (kekuatan dan kelemahan) serta sumbu vertical (peluang dan ancaman). Sehingga membentuk diagram SWOT.

Gambar 2.4
Diagram SWOT



a. Kuadran I

Apabila perusahaan memiliki nilai tertimbang variabel internal positif (+) yang merupakan kekuatan (*strengths*) dan nilai tertimbang variabel eksternal positif (+) yang merupakan peluang (*opportunities).*

Perusahaan berada pada situasi yang sangat menguntungkan. Memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy)*

b. Kuadran II

Apabila perusahaan memiliki nilai tertimbang variabel internal negatif (-) yang merupakan kelemahan (*weaknesses)* dan nilai veriabel eksternal positif (+) yang merupakan peluang (*opportunities).*

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan memiliki kekuatan internal. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi produk

c. Kuadran III

Apabila perusahaan memiliki nilai tertimbang variabel internal negatif (-) yang merupakan kelemahan (*weaknesses)* dan nilai tertimbang veriabel eksternal negatif (-) yang merupakan ancaman *(threats).*

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi menghadapi beberapa kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan sebaiknya adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pangsa pasar yang baik.

d. Kuadran IV

Apabila perusahaan nilai tertimbang variabel internal positif (+) yang merupakan kekuatan (*strengths)* dan nilai tertimbang variabel eksternal negatif (-) yang merupakan ancaman (*threats).*

Perusahaan berada pada situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

7. Perumusan Dan Implikasi Strategi

Setelah memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang, yang dilakuakan selanjutnya adalah perumusan dan implikasi strategi untuk memanfaatkan secara maksimal yaitu menggunakan segala kekuatan *(strength)* dan peluang *(opportunities)* yang dimiliki perusahaan serta melakuakan antisipasi yaitu mengatasi kelemahan *(weaknesses)* dan ancaman *(threats)* yang dihadapi perusahaan.

Perumusan dan implikasi strategi dilakukan berdasarkan posisi bisnis yang ditentukan manajemen. Model yang dapat dipergunakan dalam perumusan strategi adalah dengan diagram SWOT dan matrik SWOT.

Gambar 2.5
Matrik Analisis SWOT

	Stengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	**Waknesses (W)** Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	**Strategi SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan (*strengths*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities)*	**Strategi WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan *(weaknesses)* untuk memanfaatkan peluang (*opportunities)*
Threats (T) Daftar semua ancaman yang dihadapi perusahaan	**Strategi ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan (*strengths*) untuk mengatasi ancaman (*threats)*	**Strategi WT** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan *(weaknesses)* dan menghindari ancaman *(threats)*

Sumber: Freddy Rangkuti, 2003

1. Strategi SO

   Strategi SO merupakan stretgi yang mendukung strategi agresif yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan (*strengths)* untuk mendapatkan peluang (*opportunities)* yang ada

2. Strategi WO

   Secara umum strategi WO mndukung strategi *turn around* yang merupakan strategi untuk mendapatkan peluang (*opportunities)* dengan menutupi kelemahan (*weaknesses)*

3. Strategi ST

Strategi ST merupakan strategi yang mendukung strategi diversifikasi yaitu strategi untuk mengatasi ancaman *(threats)* dengan memanfaatkan kekuatan *(strengths)* yang dimiliki perusahaan.

4. StrategiWT

Strategi WT merupakan strategi yang mendukung strategi defentif yaitu strategi yang digunakan untuk mengatasi ancaman *(threats)* yang muncul dengan tetap menutupi kelemahan *(weaknesses)* yang dimiliki perusahaan.

2.7 Pemilihan Pendekatan Analisis Beserta Alasanya

Dalam analisis SWOT menggunakan banyak indikator variabel dari pada Matrik Pertumbuhan-pangsa Pasar (MPPP) yang hanya lebih sederhana. Hal itu dikarenakan lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) masing-masing hanya direpresantikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif dikuasai. Sedangkan dalam analisis SWOT menggunakan banyak indikator sehingga lebih lengkap. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* dengan faktor internal kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)*.