

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pemasaran

Kotler dan Amstrong (2014, h. 30) memberikan definisi manajemen pemasaran yaitu *Marketing management as the art and science of choosing target markets and building profitable relationship with them*, bila diterjemahkan manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu dalam memilih sasaran pasar dan membangun hubungan saling menguntungkan dengan mereka. Konsep pemasaran dapat diartikan sebagai aktivitas perencanaan pemasaran dalam mewujudkan tujuan perusahaan yakni kepuasan konsumen. Semua kegiatan yang sesuai dengan konsep pemasaran perlu ditujukan pada pemenuhan tujuan tersebut.

Di antara aktivitas prinsip yang harus dilaksanakan oleh perusahaan produk maupun jasa, dengan tujuan akhir untuk menjaga kemajuan usahanya adalah pemasaran. Hal ini dikarenakan pemasaran adalah salah satu aktivitas perusahaan, yang secara langsung diidentikkan dengan pembeli. Jadi, aktivitas pemasaran berarti aktivitas manusia yang terjadi dalam situasi pasar saat ini. Tjiptono dan Chandra (2012, p. 3) mencirikan pemasaran sebagai menciptakan, menjaga, dan menumbuhkan hubungan dengan klien dan konsumen lainnya, yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan, sehingga tujuan dari setiap pihak dapat terwujud. Pemasaran bertujuan untuk menemukan keseimbangan pasar, antara penjual dan pembeli, mengalokasikan produk dan jasa dari daerah yang berlebihan ke daerah yang kekurangan, dan produsen ke konsumen serta memenuhi kepuasan pelanggan.

2.2 Strategi Pemasaran

Arti dari strategi pemasaran seperti yang ditunjukkan oleh Assauri (2013, p. 15) adalah seuntai tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang mengarahkan usaha-usaha pemasaran perusahaan dari masa ke masa, pada setiap tingkatan, landasan dan distribusinya, khususnya sebagai respon perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan situasi persaingan yang terus berkembang. Strategi pemasaran difokuskan pada penemuan teknik-teknik efektif yang dapat membedakannya dari kompetitor dan dengan kemampuan yang berbeda ini menawarkan keuntungan yang lebih baik bagi pelanggannya.

Tujuan dari strategi pemasaran adalah untuk memberdayakan perusahaan dalam perancangan bauran pemasaran terpadu. Agar mendapatkan strategi dan bauran pemasaran terbaik, perusahaan melakukan analisis, perancangan, penerapan dan kontrol pemasaran. Dengan aktivitas ini perusahaan mengamati dan mengimplementasikannya pada pelaku serta memanifestasikannya dalam lingkungan pemasaran. Pengelola atau *owner* perusahaan menyusun strategi untuk menjalankan perusahaan lebih dekat dengan tujuan kinerjanya. Strategi pemasaran merupakan salah satu strategi yang sangat diperlukan untuk membantu peningkatan kemampuan bersaing perusahaan dalam menghadapi zaman globalisasi dan liberalisasi. Jadi, strategi pemasaran dapat menuntun pengelola atau *owner* perusahaan dalam melaksanakan teknik dan aktivitas yang berbeda untuk meningkatkan penjualan.

2.2.1 Unsur Strategi Pemasaran

Bauran pemasaran adalah salah satu unsur dari strategi pemasaran, yaitu strategi yang dilancarkan suatu perusahaan yang berhubungan dengan penetapan cara perusahaan menawarkan produk pada suatu segmen pasar. Strategi produk, strategi harga, strategi alokasi/distribusi, dan strategi promosi adalah empat unsur dari bauran pemasaran, seperti dijelaskan oleh Assauri (2013, h. 199). Berikut penjelasannya:

1. Strategi Produk

Strategi produk merupakan penetapan bagaimana cara menyediakan produk yang tepat pada pasar yang dituju, sehingga mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggan dan tentunya juga akan menambah keuntungan perusahaan dalam waktu panjang melalui peningkatan penjualan dan *share* pasar. Bauran produk, merek dagang, kemasan produk, mutu produk, dan pelayanan merupakan cakupan dari strategi produk.

2. Strategi Harga

Harga merupakan komponen tunggal dari bauran pemasaran yang menciptakan keuntungan dari transaksi penjualan, sedangkan komponen lain hanyalah komponen konvensional (biasa saja). Harga berperan sangat penting khususnya dalam mempertahankan dan mengembangkan kedudukan perusahaan di pasar, yang terlihat dari *share* pasar perusahaan dan selain itu juga dalam peningkatan penjualan dan laba perusahaan. Dengan demikian, penentuan harga berpengaruh terhadap daya saing perusahaan dan kesanggupan perusahaan dalam mempengaruhi konsumen.

3. Strategi Penyaluran (Distribusi)

Distribusi adalah pengiriman barang kepada pelanggan di saat yang tepat. Strategi distribusi adalah salah satu pendekatan pemasaran terintegrasi yang meliputi penetapan jaringan pemasaran dan penyaluran fisik.

4. Strategi Promosi

Perusahaan haruslah berupaya mempengaruhi pelanggan untuk mendorong minat beli terhadap produknya, kemudian dijaga dan ditingkatkan melalui aktivitas promosi yang merupakan salah satu bauran pemasaran. Pelaksanaan promosi haruslah sesuai dengan rencana pemasaran secara menyeluruh serta direncanakan akan diarahkan dan dikontrol dengan baik.

Keempat strategi saling berpengaruh satu sama lain (secara bebas), jadi keempatnya sangat diperlukan sebagai satu kesatuan strategi bauran. Sementara itu, strategi bauran pemasaran bagian dari strategi pemasaran dan berguna sebagai acuan dalam penggunaan variabel pemasaran yang dapat dikontrol oleh manajer perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan di bidang pemasaran.

2.3 Penjualan

Salah satu fungsi pemasaran terpenting dan menjadi penentu dalam mewujudkan tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan adalah penjualan. Swastha (2012) memberikan definisi penjualan sebagai ilmu dan seni penjual untuk mempengaruhi dan mengajak orang bersedia untuk melakukan pembelian terhadap penawaran produk atau jasa.

Secara keseluruhan, perusahaan memiliki 3 tujuan umum dalam penjualan, sebagaimana yang disusun oleh Swastha (2012, p. 406), yaitu:

1. Berupaya untuk meraih volume transaksi tertentu
2. Berupaya untuk memperoleh *profit* tertentu
3. Mendukung pengembangan perusahaan

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Penjualan

Beberapa faktor berikut dapat memberikan pengaruh terhadap penjualan yang perlu mendapatkan perhatian dari manajer penjualan:

1. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Kondisi dan kemampuan meliputi pemahaman atas masalah-masalah penting terkait dengan produk yang dijual, jumlah dan sifat dari tenaga penjual adalah:

- a. Jenis dan karakteristik barang atau jasa yang ditawarkan.
 - b. Harga produk atau jasa.
 - c. Syarat penjualan, seperti: pembayaran, pengiriman
2. Kondisi Pasar
Pasar mempengaruhi aktivitas transaksi penjualan, baik sebagai kelompok pembeli atau penjual. Beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi pasar yaitu: jenis pasar, kelompok pembeli, daya beli, serta keinginan dan kebutuhannya.
 3. Modal
Modal yang berupa dana sangat diperlukan untuk mengangkut barang dagangan yang akan dialokasikan atau memperbesar usahanya. Modal perusahaan yang dimaksud dari penjelasan ini adalah modal kerja perusahaan yang dipakai untuk meraih target penjualan sesuai yang ditetapkan, contohnya dalam penyelenggaraan cadangan produk dan dalam pelaksanaan aktivitas penjualan membutuhkan usaha semisal alat transportasi, tempat berjualan, promosi dan sebagainya.
 4. Kondisi Organisasi Perusahaan
Pada perusahaan berskala besar umumnya memiliki bagian tersendiri untuk menangani masalah penjualan yang dipercayakan kepada orang-orang yang memiliki keahlian dalam hal penjualan.
 5. Faktor-faktor lain
Advertising, pameran, kampanye, dan bonus atau hadiah merupakan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap penjualan karena kehadiran faktor-faktor itu diharapkan dapat membuat pembeli melakukan pembelian lagi terhadap barang yang sama.

2.3.2 Keterkaitan antara Strategi Pemasaran dengan Penjualan

Pelaksanaan strategi pemasaran sangat perlu dilakukan dengan tepat, mengingat hal tersebut mempengaruhi peningkatan atau penurunan dalam penjualan, yang merupakan tujuan perusahaan untuk mendapatkan peluang yang ideal. Konsep dari pemasaran adalah tingkat penjualan yang memberikan keuntungan. Hubungan antara strategi pemasaran dengan tujuan dapat dilihat dari pernyataan yang diutarakan oleh Swastha (2012, p. 69) bahwa strategi pemasaran dari suatu perusahaan adalah keseluruhan rancangan yang ditujukan pada penjualan sebagai tujuan umum perusahaan yang hendak dicapai.

Dengan merujuk pada pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa pencapaian tujuan penjualan suatu perusahaan tergantung dari strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan tersebut. Hal tersebut dikarenakan dalam proses strategi pemasaran ada aspek-aspek yang menyeluruh mengenai bagaimana perusahaan melakukan analisis, rencana dan kelola atas produk yang diciptakan agar penyalurannya tepat sasaran.

2.4 Sumber Data

Sugiyono (2013, hal. 137) menjelaskan bahwa berdasarkan sumbernya, data dapat dibedakan menjadi dua bagian, yakni data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data yang didapatkan oleh pengumpul data langsung dari sumbernya dapat diartikan sebagai data primer, sebagaimana yang diutarakan oleh Sugiyono (2013, h. 193). Peneliti mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan Elastico7.

2. Data Sekunder

Data yang diterima oleh pengumpul data melalui perantara dari sumbernya seperti perantara orang lain atau berupa berkas arsip dapat dikatakan sebagai data sekunder, seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2013, h.137). Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung atau berasal dari pihak kedua sebagai pengolah data kepentingan orang lain. Cara mendapatkan data sekunder dapat dilakukan dengan membaca, mempelajari dan memahami data yang berasal dari berbagai referensi seperti artikel, buku ataupun dokumen perusahaan yang terkait dengan masalah penelitian.

Berikut diuraikan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini:

1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Pengambilan data penelitian dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan menemui objek penelitian. Berikut beberapa prosedur yang dipakai dalam penelitian lapangan:

a) Kuesioner

Sugiyono (2013, h. 142) berpendapat bahwa kuesioner merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang efisien jika peneliti

mengetahui dengan siapa variabel akan diukur dan mengetahui apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berisi pertanyaan tertutup ataupun terbuka dan dapat disebarkan langsung kepada responden atau dikirim dengan menggunakan pos atau internet.

b) Wawancara

Wawancara adalah teknik yang dipakai untuk mengumpulkan data pada saat melaksanakan studi pendahuluan untuk mendapatkan permasalahan yang harus diteliti, selain untuk mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam dan respondennya berjumlah sedikit/kecil (Sugiyono, 2013, h. 137).

c) Observasi

Sugiyono (2014, h. 145) mendefinisikan observasi sebagai suatu proses kompleks yang terdiri dari berbagai proses biologis dan psikologis. Proses pengamatan dan ingatan merupakan proses terpenting.

d) Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini melakukan pengambilan data yang bersifat teori untuk dipakai sebagai referensi pendukung guna menunjang pelaksanaan penelitian. Data tersebut didapatkan dari dokumen perusahaan, artikel, buku dan internet untuk dijadikan acuan yang terkait dengan permasalahan dalam penelitian.

2.5 Populasi dan Sampel

Objek atau subjek diperlukan untuk memecahkan permasalahan yang ada di penelitian. Populasi sebagai objek penelitian ini. Penentuan populasi dilaksanakan agar peneliti mampu mengolah data. Pengolahan data akan lebih mudah dilakukan melalui pengambilan sejumlah sampel yang sesuai dengan karakteristik populasinya

2.5.1 Populasi

Sugiyono (2013) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang meliputi objek atau subjek yang memiliki jumlah dan ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti lalu diambil kesimpulannya. Penetapan populasi adalah tahap penting dalam penelitian karena populasi dapat memberikan data yang bermanfaat. Pelanggan CV. Elastico7 yang sudah membeli atau mengenakan jersey yang merupakan produk Elastico7 menjadi populasi penelitian ini.

2.5.2 Sampel

Sebagian dari jumlah dan ciri khas suatu populasi biasa disebut sebagai sampel, sesuai dengan pendapat dari Sugiyono (2013, p. 81). Jumlah populasi yang begitu banyak serta keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian dalam hal waktu, biaya, dan tenaga menyebabkan sampel sangat diperlukan. Pengambilan sampel yang diambil oleh peneliti haruslah benar-benar dapat mewakili maksud dan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

2.5.3 Teknik Sampling

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiyono (2013, hh. 74-78), terdapat dua jenis teknik sampling (pengambilan sampel), yakni:

A. *Random Sampling*

Random Sampling adalah teknik sampling yang dilakukan berdasarkan pemberian peluang yang sama pada semua individu populasi untuk diambil menjadi anggota sampel, baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama. Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk mengambil sampel secara acak (*random*) yakni:

- 1) Sampling yang dilakukan melalui cara pemberian kesempatan pada setiap individu populasi untuk menjadi bagian dari anggota sampel yang disebut dengan cara undian.
- 2) Sampling yang dilakukan melalui cara kelipatan dari sampel terdahulu, seperti kelipatan tiga, kelipatan lima, dan lainnya yang biasa disebut dengan cara ordinal.
- 3) Sampling yang dilakukan dengan menggunakan tabel bilangan acak (*random*) yang dapat disebut dengan cara randomisasi.

B. *Nonrandom Sample*

Nonrandom Sample merupakan teknik sampling yang hanya memberikan peluang kepada sebagian saja dari anggota sampel untuk terpilih menjadi bagian dari anggota sampel. Berikut cara sampling dengan *nonrandom sample*:

- 1) *Proportional sampling* yaitu cara sampling yang mempertimbangkan proporsi dalam populasi penelitian.
- 2) *Stratified sampling* merupakan cara sampling dari populasi yang terdiri dari lapisan (*strata*) yang memiliki susunan bertingkat.

- 3) *Purposive sampling* yakni cara sampling dengan menentukan ciri berdasarkan alasan tertentu.
- 4) *Quota sampling* merupakan ruang dan tempat belajar baik yang tersedia di rumah maupun di kampus.
- 5) *Double sampling* atau sampling kembar sering dipakai dalam penelitian yang memakai angket melalui usaha menampung mereka dan mengembalikan dalam angket.
- 6) *Accidental sampling* yaitu cara sampling yang tidak direncanakan dengan mengambil kasus atau responden yang kebetulan ada atau tersedia di suatu tempat sesuai dengan konteks penelitian
- 7) *Area probability sampling* yakni cara sampling yang menunjukkan cara tertentu atau bagian sampel yang memiliki ciri-ciri populasi.
- 8) *Cluster sampling* merupakan cara sampling yang bergantung pada *cluster-cluster* tertentu.
- 9) *Combinet* yaitu kombinasi dari beberapa cara sampling dalam teknik *random sampling* dan teknik *nonrandom sampling*, sehingga menyiapkan tampilan komunikasi.

Penelitian ini memakai teknik sampling nonprabilitas (*Nonprobability sampling*). Terdapat dua cara yang dipakai untuk teknik sampling penelitian ini, yakni *accidental sampling* dan *purposive sampling*.

- *Accidental Sampling*

Penetapan sampel berdasarkan ketidaksengajaan atau kebetulan saja disebut dengan *Accidental Sampling*. Pemilihan sampel dilakukan kepada orang yang bersedia menjadi responden dan dapat menginformasikan data yang diperlukan. Pelanggan Elastico7 adalah sampel sampel *accidental sampling* dalam penelitian ini.

- *Purposive Sampling*

Penetapan sampel yang berdasarkan alasan tertentu yaitu orang yang dipandang paling mengetahui dan memahami mengenai apa yang diteliti disebut dengan *Purposive Sampling*.

2.6 Pengujian Data

Data memiliki posisi terpenting dalam penelitian karena data menjelaskan tentang variabel penelitian dan dipakai sebagai alat untuk membuktikan hipotesis.

Kebenaran data sangatlah menentukan tingkat kualitas dari hasil penelitian. Sementara itu, kebenaran data ditentukan dari instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data. Uji validitas dan uji reliabilitas umumnya dipakai untuk menguji instrumen penelitian.

2.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kesesuaian antara data yang melekat pada objek penelitian dengan data yang diumumkan oleh peneliti, sesuai dengan yang dikatakan Sugiyono (2014, p. 363). Jadi dapatlah disebut bahwa validitas merupakan suatu ciri dari ukuran yang terkait dengan derajat ketepatan pengukuran sebuah instrumen tes (kuesioner) dalam mengukur apa yang hendak peneliti ukur. Apabila data yang diumumkan oleh peneliti tidak memiliki perbedaan dengan data sebenarnya ada pada objek penelitian dapat dinyatakan sebagai data yang valid.

Teknik korelasi adalah teknik yang umumnya digunakan untuk mengetahui validitas pernyataan hingga saat ini. Pernyataan yang memiliki nilai korelasi positif dan tinggi terhadap skor totalnya menandakan pernyataan tersebut memiliki validitas yang tinggi juga, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiyono (2013, p. 188).

Pernyataan dalam instrumen dikatakan valid bila nilai koefisien korelasi antara skor tiap pernyataan dengan skor total minimal 0.3 ($r \geq 0.3$), sedangkan jika nilai $r < 0.3$, pernyataan itu tidaklah valid. Rumus korelasi yang dipakai untuk menguji validitas instrumen penelitian ini yaitu seperti berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots (II.1)$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi
- $\sum XY$: Jumlah perkalian variabel x dan y
- $\sum X$: Jumlah nilai variabel X
- $\sum Y$: Jumlah nilai variabel Y
- $\sum X^2$: Jumlah pangkat dua nilai variabel X
- $\sum Y^2$: Jumlah pangkat dua nilai variabel Y
- N : Jumlah sampel

2.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilaksanakan untuk melihat seberapa konsisten hasil pengukuran bila dilakukan beberapa kali terhadap gejala yang homogen dan

memakai instrumen yang sama. Sugiyono (2013, p. 121) menganalogikan seperti instrumen yang apabila dipakai beberapa kali sebagai pengukur terhadap obyek yang sama akan mendapatkan hasil yang serupa pula.

Rumus *Alpha Cronbach* dapat dipakai untuk menguji reliabilitas kuesioner berskala peringkat sebagai instrumen penelitian. Berikut rumusan *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) \dots\dots\dots (II.2)$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas yang dicari

n : Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum \sigma_i^2$: Jumlah varians skor tiap item

σ_t^2 : Varians total

Apabila nilai *alpha* lebih besar dari 0.7 menandakan bahwa reliabilitas memadai, sedangkan bila nilai *alpha* lebih besar dari 0.80 menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dapat diandalkan (*reliable*) dan seluruh tes secara konsisten mempunyai keandalan yang solid. Ada pula yang mengartikan bila nilai *alpha* lebih besar dari 0.9 maka keandalannya sempurna, kemudian apabila nilai *alpha* antara 0.7 hingga 0.9 maka keandalannya tinggi, lalu bila nilai *alpha* antara 0.5 sampai 0.7 maka cukup dapat diandalkan, sedangkan bila nilai *alpha* kurang dari 0.5 maka keandalannya rendah yang menandakan ada satu atau beberapa pernyataan yang mungkin tidak reliabel.

2.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi dari berbagai faktor untuk menyusun strategi perusahaan secara terstruktur, sebagaimana yang diutarakan oleh Rangkuti (2009, p. 18). Analisis ini mengacu pada asumsi yang dapat meningkatkan *streghts* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang) yang ada menjadi semaksimal mungkin, tetapi di saat yang sama dapat mengurangi *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman) yang ada menjadi seminimal mungkin. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Jadi faktor-faktor strategis perusahaan yang terdiri dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan keadaan *threats* (ancaman) dalam situasi sekarang harus dianalisis oleh perencana strategis (*strategic planner*). Berikut penjelasan David (2012, p. 47) mengenai SWOT:

1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan dapat diartikan sebagai sumber daya, kemampuan, atau kelebihan-kelebihan lain yang berkaitan dengan para kompetitor perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat diandalkan oleh perusahaan untuk dapat disediakan. Kekuatan merupakan persaingan luar biasa yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Keterbatasan atau ketidakcukupan dalam aset, kemampuan, dan kapasitas yang dapat mengganggu perkembangan perusahaan dapat disebut sebagai kelemahan. Keterbatasan dalam sarana, aset keuangan, keahlian manajemen, dan kemampuan pemasaran dapat menjadi sumber dari kelemahan perusahaan.

3. *Opportunities* (Peluang)

Keadaan yang memberikan keuntungan secara signifikan dalam lingkungan perusahaan dapat dikatakan sebagai peluang. *Trend* yang signifikan berupa perkembangan teknologi dan peningkatan relasi antara pembeli atau penyedia stok adalah contoh dari sumber peluang bagi perusahaan.

4. *Threats* (Ancaman)

Keadaan yang merugikan secara signifikan dalam lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai ancaman. Ancaman merupakan gangguan yang signifikan bagi kedudukan perusahaan saat ini atau yang tidak diinginkan. Hadirnya peraturan pemerintah yang baru atau revisinya dapat pula menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan

2.7.1 Lingkungan Internal

Kajian yang dilakukan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan disebut analisis internal. Analisis tersebut melakukan identifikasi kuantitas dan kualitas sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Komponen ini menggunakan berbagai alternatif strategik sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Sebagaimana yang dipaparkan oleh David (2012, h. 147) bahwa lingkungan internal perusahaan meliputi 3 aspek yaitu:

1. Aspek Pemasaran

Pemasaran dapat diidentifikasi sebagai proses untuk menentukan antisipasi, menciptakan, serta memenuhi keperluan dan kehendak konsumen terhadap produk/jasa.

2. Aspek Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran terbaik dari kekuatan atau posisi perusahaan dalam bersaing dan menjadi daya tarik utama bagi para investor.

3. Aspek Produksi/Operasi dan Penelitian Pengembangan

Fungsi produksi atau operasi perusahaan meliputi seluruh kegiatan yang mentransformasi masukan (*input*) menghasilkan barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi memperlakukan masukan (*input*), mentransformasi, dan keluaran (*output*) sangat beragam di antara industri-industri dan pasar. Operasi perusahaan manufaktur mentransformasi masukan berupa bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan sarana lainnya menghasilkan barang jadi dan jasa.

2.7.2 Lingkungan Eksternal

Setiap perusahaan mengalami kondisi lingkungan yang berbeda antara kondisi saat ini dengan kondisi di masa lampau. Saat ini sudah banyak perusahaan yang bersaing di pasar global, tidak hanya di pasar domestik. Perkembangan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk mendapatkan dan mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi *trend* pada saat itu serta ancaman (*threath*) dari para pesaing dan calon pesaing dalam melakukan analisis eksternal.

Lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro merupakan cakupan dari lingkungan eksternal perusahaan (David 2012, h. 145).

A. Lingkungan eksternal makro, terdiri atas:

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik adalah hubungan timbal balik antara perusahaan dengan lingkungan hidupnya.

2. Lingkungan Ekonomi

Faktor ekonomi yang mengidentifikasi sifat dan arah perekonomian tempat perusahaan menjalankan usahanya. Hal ini dikarenakan kecenderungan sektor ekonomi dan pasar secara relatif mempengaruhi pola konsumsi publik. Dengan demikian, suatu perusahaan sangat perlu memikirkan arah *trend* atau pasar dalam perencanaan strategiknya.

3. Lingkungan Politik dan Hukum

Hal yang menjadi pertimbangan terpenting dari para manajer dalam perumusan strategi perusahaan adalah arah serta kestabilan politik dan hukum. Pemerintah sebagai otoritas publik melakukan pengendalian terhadap lingkungan politik dan hukum. Unsur dalam parameter utamanya adalah ideologi politik pemerintahan, stabilitas pemerintahan, jumlah dan kekuatan partai politik, program kerja partai politik, sikap pemerintah terhadap dunia industri, kelompok-kelompok lobi, hukum dan peraturan perundangan, dan semua peraturan yang harus dipatuhi dan dijalankan oleh perusahaan.

4. Lingkungan Sosial Budaya

Kepercayaan, norma, sikap, perspektif dan gaya hidup karena perkembangan dan perubahan budaya, bahasa, lingkungan, demografi, keberagaman, pendidikan, suku, dan ras serta mobilitas penduduk, lembaga sosial, symbol status dan keyakinan agama merupakan faktor sosial budaya yang berpengaruh terhadap kegiatan dan kinerja perusahaan.

5. Lingkungan Teknologi

Hal yang menjadi pendorong utama dalam pengembangan produk dan pasar baru, namun dapat pula sebagai penyebab utama penurunan produk dan pasar adalah teknologi. Teknologi mampu mempengaruhi kinerja industri.

B. Lingkungan eksternal mikro, terdiri atas:

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of Entry*)

Pada suatu industri umumnya pendatang baru membawa dan menambah kapasitas baru, keinginan memperoleh pangsa pasar, termasuk juga sumber daya baru.

2. Kekuatan Pemasok (*Powerful of Suppliers*)

Pemasok memberikan kesediaan dan penawaran masukan yang dibutuhkan oleh industri atau perusahaan untuk menghasilkan produk atau menyediakan jasa. Dalam satu industri terjadi persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya untuk memperoleh masukan berupa sumber daya manusia (pekerja), bahan dasar (baku) dan sumber daya keuangan (aset).

3. Kekuatan Pembeli/Pelanggan (*Power of Buyers*)

Pelanggan di sini mencakup perorangan dan organisasi. Pada industri tertentu bisa jadi ada beberapa perantara antarindustri atau perusahaan yang menjual langsung ke konsumen akhir.

4. Ancaman Produk Pengganti

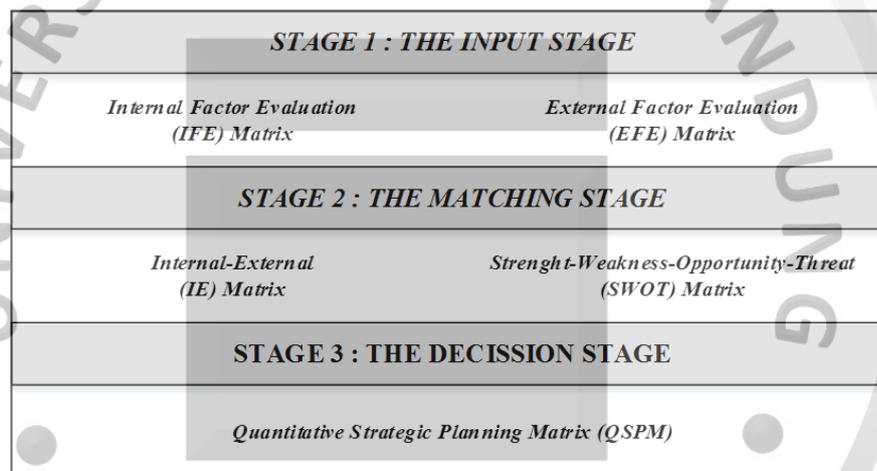
Konsumen mendapatkan pilihan dari produk pengganti dan laba perusahaan akan berkurang

5. Analisis Pesaing

Analisis ini memungkinkan suatu perusahaan mengevaluasi apakah perusahaan itu memiliki daya saing untuk berhasil dalam suatu pasar yang berpeluang memberikan keuntungan.

2.8 Perencanaan Strategi

Kerangka analisis perancangan strategi terbagi dalam 3 tahapan, yakni Tahapan Input (*Input Stage*), Tahapan Kecocokan (*Matching Stage*), dan Tahapan Keputusan (*Decision Stage*), sebagaimana yang dijelaskan oleh David (2012, h. 176). Tahapan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Tahapan analisis perencanaan strategi
Sumber: David (2012)

2.8.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Rangkuti (2009) menerangkan sesudah melakukan identifikasi faktor-faktor strategi internal perusahaan, suatu tabel IFE (*Internal Factors Evaluation*) dibuat untuk menyusun faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut langkah-langkahnya:

1. Tetapkan pada kolom 1 berupa faktor-faktor yang termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Lakukan pemberian bobot pada setiap faktor tersebut melalui pemberian skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berlandaskan dampak faktor-faktornya terhadap kedudukan strategis

perusahaan (Seluruh bobot jumlahnya tidak diperkenankan lebih dari skor total 1,00).

3. Lakukan perhitungan rating pada setiap faktor melalui pemberian skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan dampak faktornya terhadap keadaan perusahaan. Seluruh variabel yang dikategorikan kekuatan bersifat positif dikasih nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan melakukan perbandingan atas rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sebaliknya variabel kelemahan yang bersifat negatif adalah sebaliknya. Misalnya, bila kelemahan terbesar di atas rata-rata industri maka nilainya 1, sedangkan bila kelemahan terkecil di bawah rata-rata industri, nilainya yaitu 4.
4. Lakukan perkalian antara bobot di kolom 2 dengan rating di kolom 3, agar mendapatkan faktor pembobotan di kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan pada setiap faktor yang nilainya beragam antara 4,0 (*outsanding*) hingga 0,0 (*poor*).
5. Lakukan penjumlahan skor pembobotan di kolom 4, agar mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan. Nilai total tersebut mengindikasikan bagaimana perusahaan bereaksi atas faktor-faktor strategis internalnya. Total skor tersebut dapat pula dipakai sebagai bahan perbandingan antara perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam industri sejenis.

Berikut merupakan contoh dari Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Matriks IFE

Faktor-Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)
Kekuatan: 1. 2.			
Kelemahan: 1. 2. ...			
Total			

Sumber: Rangkuti (2009)

2.8.2 Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Sebagaimana yang diutarakan oleh Rangkuti (2009), faktor strategi eksternal harus diketahui lebih awal sebelum menyusun matriks faktor strategi eksternal. Penentuan faktor strategi eksternal ditentukan melalui beberapa cara berikut:

1. Buatlah dalam kolom 1 sebanyak 5 – 10 peluang dan ancaman.
2. Lakukan pemberian bobot pada setiap faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan pengaruh terhadap faktor strategis (Seluruh bobot ini jumlahnya tidak diperkenankan lebih dari skor total 1,00).
3. Lakukan perhitungan rating pada setiap faktor, mulai dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berlandaskan dampak faktor tersebut terhadap keadaan perusahaan. Penilaian rating pada faktor peluang bersifat positif (peluang yang tertinggi dikasih rating +4, namun bila peluangnya terendah, dikasih rating +1). Penilaian rating ancaman merupakan kebalikannya. Contoh, rating 1 diberikan apabila ancamannya dinilai sangat tinggi, sedangkan, bila rating 4 diberikan apabila ancamannya dinilai rendah.
4. Lakukan perkalian antara bobot di kolom 2 dengan rating di kolom 3, agar mendapatkan faktor pembobotan di kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan pada setiap faktor yang nilainya beragam antara 4,0 (*outstanding*) hingga 1,0 (*poor*).
5. Lakukan penjumlahan skor pembobotan di kolom 4, agar mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan. Total skor tersebut dapat dipakai sebagai bahan perbandingan antara perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam industri sejenis.

Berikut merupakan contoh dari dari Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.2 Matriks EFE

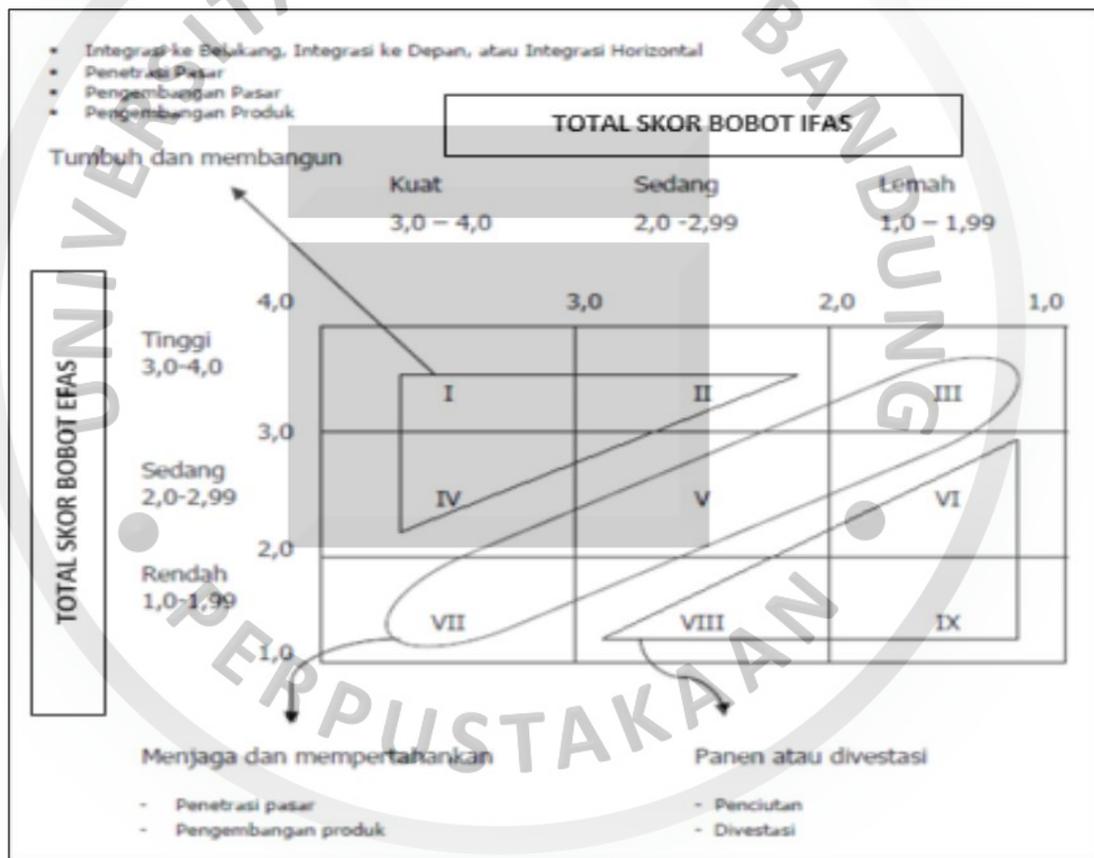
Faktor-Faktor Strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)
Peluang: 1. 2. ...			
Ancaman: 1. 2. ...			
Total			

Sumber: Rangkuti (2009)

2.8.3 Matriks Internal-Eksternal

Sebagaimana yang ditunjukkan oleh David (2012, p. 345), Matriks Internal Eksternal (IE) bergantung pada dua pengukuran utama, yakni skor total bobot IFE

pada poros X dan skor total bobot EFE pada poros Y. Matriks IE dapat dipisahkan ke dalam tiga bagian penting dengan berbagai implikasi strategi. Pertama, ketetapan untuk bagian termasuk sel I, II, atau IV dapat dilukiskan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif (intervensi pasar, perluasan pasar, dan pengembangan barang) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kedua, bagian termasuk sel III, V, VII dapat teratasi secara baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Infiltrasi pasar dan pengembangan barang merupakan strategi yang sesuai. Ketiga, ketetapan bagi bagian yang tercakup pada sel VI, VII, IX adalah panen dan divestasi. Penyusutan dan divestasi adalah strategi yang tepat. Berikut adalah contoh matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Tiga strategi dalam Matriks IE

Sumber: David (2012)

Keterangan:

Sel I, II, IV : Pertumbuhan dan Membangun
(Integrasi ke depan, ke belakang, atau horizontal, intervensi pasar, perluasan pasar, pengembangan barang)

Sel III, V, VII : Menjaga dan Mempertahankan
(Infiltrasi pasar, pengembangan produk)

Sel VI, VIII, IX : Panen atau Divestasi
(Penyusutan, divestasi)

2.8.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah teknik analisis sistematis untuk mengidentifikasi empat faktor yang termasuk dalam analisis yang memperlihatkan kesesuaian terbaik. Analisis yang dilandaskan asumsi mengenai strategi penambahan kekuatan dan peluang semaksimal mungkin serta pengurangan kelemahan dan ancaman seminimal mungkin.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rangkuti (2009), Matriks SWOT merupakan perangkat penting yang mampu menuntun para manajer dalam pengembangan tipe strateginya yang mencakup 4 kemungkinan, yakni kombinasi *Strengths* dan *Opportunities* (SO), kombinasi *Weakness* dan *Opportunities* (WO), kombinasi *Strengths* dan *Threats* (ST), serta kombinasi *Weakness* dan *Threats* (WT).

Berikut adalah contoh matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Empat Strategi dalam matriks SWOT

EFAS	IFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal		Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009)

- Strategi S-O mengacu pada pemanfaatan semua kekuatan untuk meraih dan menggunakan peluang yang ada semaksimal mungkin.
- Strategi S-T memakai kekuatan yang dipunyai sebagai pengendali ancaman.
- Strategi W-O menerapkan penggunaan peluang melalui pengurangan kelemahan menjadi seminimal mungkin.
- Strategi W-T mengacu pada aktivitas bertahan dengan berupaya untuk mengurangi kelemahan yang ada menjadi seminimal mungkin dan menjauhi ancaman.

2.8.5 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Selain dari strategi-strategi pengurutan peringkat untuk memperoleh daftar prioritas, terdapat sebuah teknik analisis lagi yang disusun untuk menetapkan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), demikian yang dikemukakan oleh David (2012, p.350). QSPM merumuskan tahap ketiga dari kerangka analisis penyusunan strategi yang memberikan petunjuk strategi mana yang terbaik secara objektif. QSPM memakai analisis input dari tahap pertama dan output dari pemeriksaan tahap kedua untuk memutuskan strategi mana yang ingin diterapkan dari beberapa strategi alternatif dengan objektif. Hal tersebut menyiratkan matriks IFE dan matriks EFE yang membentuk tahap pertama, serta matriks IE dan matriks SWOT yang membuat tahap kedua, memberikan data yang diperlukan untuk merumuskan QSPM (Tahap ketiga).

Alat yang dipakai untuk menentukan pilihan dari berbagai strategi alternatif yang sesuai dengan keadaan perusahaan pada faktor internal dan faktor eksternal secara objektif yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Jadi QSPM bertujuan menentukan daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari berbagai strategi pilihan yang ditetapkan sehingga diperoleh strategi mana yang terbaik untuk diterapkan.

Proses pengembangan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* terdiri dari enam langkah yaitu:

1. Menyusun daftar *opportunities/threats* dari faktor eksternal dan *strengths/weakness* dari faktor internal perusahaan di kolom kiri QSPM. Datanya harus berdasarkan Tabel IFE dan EFE.
2. Lakukan pemberian bobot pada setiap faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Tabel IFE dan EFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Lakukan evaluasi matriks tahap kedua (penyesuaian) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diterapkan. Tulis strategi-strategi tersebut pada baris atas QSPM. Apabila memungkinkan lakukan pengelompokan strategi ke dalam set yang independen.
4. Tetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) yang diartikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif tertentu. Nilai tersebut ditetapkan melalui evaluasi pada setiap faktor internal

dan eksternal kunci. Peringkat untuk nilai daya tarik yaitu 1 = Tidak Menarik, 2 = Agak Menarik, 3 = Cukup Menarik, 4 = Sangat Menarik.

5. Lakukan perhitungan total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) yang diartikan sebagai produk dari pengontrolan bobot pada langkah 2 dengan nilai daya tarik pada langkah 4 dalam setiap baris. TAS menunjukkan daya tarik relatif dari setiap baris yang artinya daya tarik relatif dari setiap relatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat.
6. Lakukan perhitungan jumlah keseluruhan dari total nilai daya tarik (TAS) melalui penjumlahan dari total nilai daya tarik pada setiap kolom strategi dalam QSPM. Penjumlahan TAS memunculkan strategi mana yang paling menarik dari masing-masing set alternatif. Nilai tertinggi menunjukkan strategi yang paling menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang sesuai sehingga dapat berpengaruh terhadap keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara penjumlahan TAS dari suatu set alternatif strategi menunjukkan tingkat ketertarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya.

Berikut merupakan bentuk QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM)

No	Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
			Strategi 1		Strategi 2		Strategi dst	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan								
1	Faktor Internal							
2								
-								
Kelemahan								
1	Faktor Internal							
2								
-								
Peluang								
1	Faktor Eksternal							
2								
-								
Ancaman								
1	Faktor Eksternal							
2								
-								
Total								

Sumber: David (2012)