

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Pemahaman strategi menurut Amirullah (2015:4), strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Clara Amelinda Sugianto dan Charly Hongdiyanto. 2017).

Menurut Pearce dan Robinson (1997) strategi adalah rencana manajer yang berskala besar serta berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan agar mencapai sasaran perusahaan (Clara Amelinda Sugianto dan Charly Hongdiyanto. 2017). Strategi adalah tindakan yang bersifat senantiasa meningkat, terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan dimasa depan (Clara Amelinda Sugianto dan Charly Hongdiyanto. 2017)

Strategi menurut David (2009) adalah cara yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi hal yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, strategi berarti cara jitu yang dimiliki oleh seseorang tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2010) strategi adalah sekumpulan keputusan serta aksi manajerial untuk menentukan rencana jangka panjang yang dimiliki oleh perusahaan atau korporasi. Dalam hal ini menurut pengertian dengan adanya strategi dapat menentukan keputusan dan aksi jangka panjang yang dimiliki oleh korporasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Burhanuddin, Rabbani. 2015).

2.2 Pengertian Persaingan

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktifitas perusahaan yang dapat mendukung kinerjanya,

seperti inovasi atau pelaksanaan yang baik. Menurut Wahyudi (1996), berikut adalah beberapa keunggulan yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu pada:

1. Harga
2. Pangsa pasar
3. Merek
4. Kualitas produk
5. Kepuasan konsumen
6. Saluran distribusi

2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran

Definisi manajemen pemasaran menurut Kotler (2000 : 9), manajemen pemasaran yaitu sebuah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan harga, promosi dan distribusi barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi (Nur Afrillita T. 2013).

Saladin & Buchory (2015), menyatakan manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, penerapan, serta pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud agar mencapai tujuan-tujuan dari organisasi. (Marcella Veren Tatael, Agus Supandi Soegoto, Jane Grace Poluan 2022).

2.4 Pengertian Pemasaran

Definisi pemasaran menurut Gitosudarmo (2001 : 1) yaitu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkan dapat diterima dan disenangi oleh pasar. Kemudian menurut Stanton yang disadur oleh Swastha (2001 : 6), pemasaran adalah sistem keseluruhan dalam kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Nur Afrillita T. 2013).

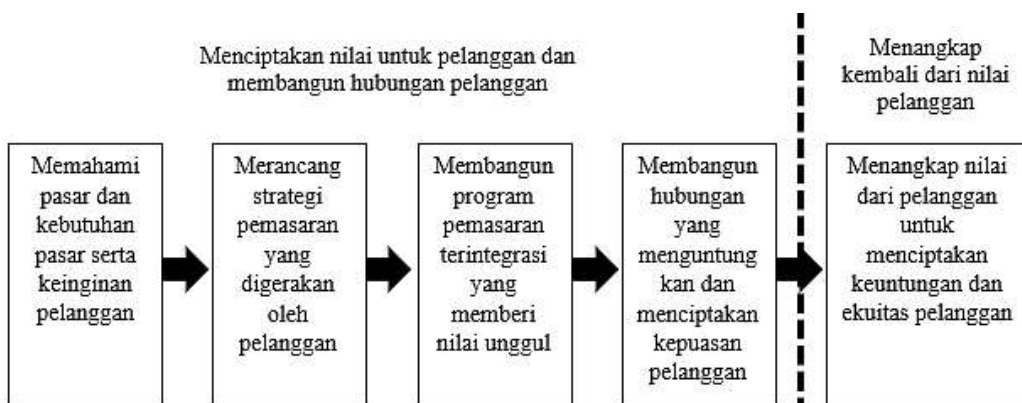
Definisi pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2006), adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi serta organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan melalui penciptaan dan penukaran nilai dengan yang lain. Salah satu definisi pemasaran adalah memenuhi kebutuhan secara menguntungkan. Secara luas ada banyak definisi tentang pemasaran pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran. Dalam aplikasi manajemen strategi pemasaran ada satu sisi yang perlu diperhatikan yaitu budaya. Bahwa perusahaan-perusahaan besar ternyata telah menjadikan budaya sebagai catatan penting dalam penciptaan dan pemasaran produk mereka. Dalam persoalan warna saja itu telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan perilaku pembelian konsumen. Untuk mendukung kesuksesan strategi pemasaran yang diinginkan maka perlu dirancang suatu rencana pemasaran (marketing plan). Rencana pemasaran adalah instrumen sentral untuk mengarahkan dan mengordinasikan usaha pemasaran, rencana pemasaran beroperasi pada dua level, yaitu stratejik dan taktis. Rencana pemasaran stratejik membentangkan pasar sasaran dan proporsi nilai yang akan ditawarkan, berdasarkan suatu analisis peluang pasar terbaik. Rencana pemasaran taktis menspesifikasikan taktik pasar, termasuk fitur produk, promosi, perdagangan harga, saluran penjualan, dan layanan (Hartati dan Rohim 2016).

2.5 Konsep Pemasaran

Menurut Kotler dan Amstrong (2006) konsep pemasaran adalah filosofi manajemen pemasaran yang menjelaskan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan serta keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih baik daripada pesaing.

2.6 Proses Pemasaran

Dalam proses pemasaran ada yang dinamakan proses pemasaran, berikut adalah gambar model sederhana dari lima langkah proses pemasaran menurut kotler dan amstrong (2006), Sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Sederhana Proses Pemasaran

1. Langkah pertama adalah memahami pasar dan kebutuhan pasar serta keinginan pelanggan. Kebutuhan adalah keadaan dari perasaan kekurangan, keinginan adalah kebutuhan manusia yang terbentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang, permintaan manusia yang didukung oleh daya beli.
2. Merancang strategi pemasaran yang digerakan oleh konsumen.
3. Membangun program pemasaran terintegrasi yang memberikan nilai unggul.
4. Membangun lingkungan yang menguntungkan dan menciptakan kepuasan pelanggan.
5. Menangkap nilai dari pelanggan untuk menciptakan keuntungan dan ekuitas pelanggan.

2.7 Manfaat Pemasaran

Manfaat pemasaran bagi penjual yaitu dengan melakukan pemasaran maka penjual menemukan metode efektif untuk mencapai tujuan dengan penggunaan modal yang dapat diminimalisir, serta dapat mengatur momen yang tepat untuk menarik konsumen. Manfaat pemasaran bagi konsumen retail (eceran) adalah mempermudah proses pembelian dan dapat menghemat waktu. Pemasaran dengan menggunakan katalog juga dapat mempermudah konsumen untuk bebas melihat dari memilih produk yang di inginkan. Adapun bagi konsumen grosir adalah manfaat harga yang akan di berikan jelas lebih murah karena pemesanan dalam jumlah besar, selain itu akan ada proses tawar menawar yang tidak dilihat oleh banyak orang (Khairunnisaa, Dkk. 2020).

2.8 Tujuan Pemasaran

Tujuan dari pemasaran yaitu agar pemasaran produk yang ditawarkan kepada konsumen dapat dilakukan dengan biaya yang lebih terjangkau. Penawaran lebih terjangkau tersebut dikarenakan pemilik produk menawarkan secara langsung tanpa meminta perantara dari jasa lain. Menurut Kotler dan Keller tujuan melakukan pemasaran adalah untuk mengetahui keinginan masyarakat agar nantinya produk yang kita ciptakan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dan memiliki nilai jual tinggi (Khairunnisaa, Dkk. 2020).

2.9 Bauran Pemasaran

Menurut Kotler (2000), Bauran pemasaran yaitu suatu perangkat pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran dalam target pasarnya (Nur Afrillita T 2013).

Bauran pemasaran (marketing mix) yaitu kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari empat kelompok variabel yang disebut “empat P”, yaitu (Dimas Hendika Wibowo, Zainul Arifin Sunarti 2015):

1. *Product*/Produk

Produk berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran. Elemen-elemen yang termasuk dalam bauran produk antara lain ragam produk, kualitas, design, fitur, nama merek, kemasan, serta layanan.

2. *Price*/Harga

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk. Harga adalah satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur-unsur lainnya menghasilkan biaya. Harga adalah unsur bauran pemasaran yang paling mudah disesuaikan dan membutuhkan waktu yang relatif singkat, sedangkan ciri-ciri produk, saluran distribusi, bahkan promosi membutuhkan lebih banyak waktu.

3. *Place*/Tempat

Tempat atau saluran pemasaran meliputi kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran. Saluran distribusi adalah rangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Saluran distribusi dapat didefinisikan sebagai himpunan perusahaan dan perorangan yang mengambil alih hak atau membantu dalam pengalihan hak atas barang atau jasa tertentu selama barang atau jasa tersebut berpindah dari produsen ke konsumen (Kotler, 2005).

4. *Promotion*/Promosi

Promosi berarti aktivitas yang menyampaikan produk dan membujuk pelanggan untuk membelinya. Definisi promosi menurut Kotler (2005) adalah berbagai kegiatan yang dilakukan oleh produsen untuk mengomunikasikan manfaat dari produknya, membujuk, dan mengingatkan para konsumen sasaran agar membeli produk tersebut. Secara rinci tujuan promosi menurut Tjiptono (2008: 221-222) adalah sebagai berikut:

- a. Menginformasikan
- b. Membujuk pelanggan sasaran

c. Mengingat

2.10 Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Wibowo, dkk (2015) strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Program pemasaran meliputi tindakan-tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, diantaranya dalam hal mengubah harga, memodifikasi kampanye iklan, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan sebagainya (Zenitha Maulidaa, Dewi Rosa Indah 2021).

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti (periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berdeba-beda terhadap permintaan (Alif Rachmad Hidayatullah, Deny Andesta, Said Salim Dahda 2020).

Terdapat 3 elemen pokok menurut Tjiptono dan Sri Yati dalam (Alif Rachmad Hidayatullah, Deny Andesta, Said Salim Dahda 2020) didalam strategi pemasaran

1. Konsumen

hal pertama pemasaran adalah dari kebutuhan serta keinginan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar harus memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

2. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen saja belum cukup. Apabila ada kompetitor yang sanggup memuaskan konsumen dengan lebih baik, maka konsumen akan beralih ke kompetitor. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

3. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak hanya dengan menekankan pada aspek transaksi, tetapi akan lebih fokus pada aspek relasi. Oleh karena itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, serta waktu).

2.11 Perumusan Strategi Pemasaran

Merumuskan strategi pemasaran adalah melaksanakan prosedur tiga langkah secara sistematis, bermula dari strategi segmentasi pasar, strategi penentuan pasar sasaran, serta strategi penentuan posisi pasar. Ketiga strategi tersebut merupakan kunci di dalam manajemen pemasaran (Dimas Hendika Wibowo, Zainul Arifin, Sunarti. 2015):

1. Strategi Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses dimana membagi pasar ke dalam kelompok pembeli yang berbeda-beda dengan berdasarkan kebutuhan, karakteristik, maupun, perilaku yang membutuhkan bauran produk dan bauran pemasaran tersendiri. Dalam arti segmentasi pasar merupakan dasar untuk mengetahui bahwa setiap pasar terdiri atas beberapa segmen yang berbeda-beda. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam sub kelompok di pasar produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan.

2. Strategi Penentuan Pasar Sasaran

Merupakan strategi pemilihan besar atau luasnya segmen yang sesuai dengan kemampuan suatu perusahaan agar memasuki segmen tersebut. Beberapa perusahaan memasuki sebuah pasar baru dengan cara melayani satu segmen tunggal kemudian jika terbukti berhasil, maka mereka menambah segmen dan kemudian memperluas secara vertikal atau secara horizontal. Dalam menelaah pasar sasaran harus mengevaluasi dengan menelaah tiga faktor (Umar, 2001:46):

- a. Ukuran dan pertumbuhan segmen.
- b. Kemenarikan struktural segmen.
- c. Sasaran dan sumber daya.

3. Strategi Penentuan Pasar

Sasaran Penentuan posisi pasar (positioning) adalah strategi untuk merebut posisi dibenak konsumen, maka strategi ini menyangkut bagaimana membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi pelanggan.

Menurut Philip Kotler dalam (Dimas Hendika Wibowo, Zainul Arifin, Sunarti. 2015): positioning merupakan kegiatan mendesain citra dan memposisikan diri di benak konsumen. Sedangkan bagi Yoram Wind, positioning merupakan cara mendefinisikan identitas dan kepribadian perusahaan di benak pelanggan.

2.12 Metode AHP

Menurut Thomas L. Saaty dalam Marsono (2014) Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan hasil dan dengan

Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada bagian persoalan, lalu mensistensikan berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat. (Alif Rachmad Hidayatullah, Deny Andesta, Said Salim Dahda 2020).

Analytical Hierarchy Process (AHP) memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan. Salah satunya adalah dapat digambarkan secara grafis sehingga mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan (Azhar dan Handayani 2018).

2.13 Kelebihan Dan Kelemahan Metode AHP

Seperti halnya metode analisis lainnya, AHP juga memiliki kelebihan dan kelemahan dalam sistem analisisnya. Adapun kelebihan dan kelemahan AHP sebagai berikut (Marsono. 2014):

1. Kelebihan AHP

a. Kesatuan (*Unity*)

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

b. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

c. Saling Ketergantungan (*Inter Dependence*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

d. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structunng*)

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

- e. Pengukuran (*Measurement*)
AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
 - f. Konsistensi (*Consistency*)
AHP tetap mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
 - g. Sintesis (*Synrthesis*)
AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
 - h. *Trade Off*
AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
 - i. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)
AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
 - j. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)
AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
2. Kelemahan AHP
- a. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
 - b. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statisuk sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.14 Langkah-Langkah Metode AHP

Secara umum pengambilan keputusan dengan metode AHP didasarkan pada langkah-langkah berikut (Maman Hilman. 2019):

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
- b. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria–kriteria dan alternaif–alternatif pilihan yang ingin di rangking.
- c. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing–masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
- d. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
- e. Menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai eigen vector yang dimaksud adalah nilai eigen vector maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
- f. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- g. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vector merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen–elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
- h. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$; maka penilaian harus diulang kembali. Rasio Konsistensi (CR) merupakan batas tidak konsistenan (*inconsistency*) yang ditetapkan Saaty. Rasio Konsistensi (CR) dirumuskan sebagai perbandingan indeks konsistensi (RI). Angka perbandingan pada perbandingan berpasangan adalah skala 1 sampai 9, dimana:
 1. Skala 1 = setara antara kepentingan yang satu dengan kepentingan yang lainnya.

2. Skala 3 = kategori sedang dibandingkan dengan kepentingan lainnya.
3. Skala 7 = kategori amat kuat dibandingkan dengan kepentingan lainnya.
4. Skala 9 = kepentingan satu secara ekstrim lebih kuat dari kepentingan lainnya.

Prioritas alternatif terbaik dari total rangking yang diperoleh merupakan rangking yang dicari dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP) ini.

2.15 Metode SWOT

SWOT adalah singkatan dari *strenghts* (Kekutan), *weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *threats* (Ancaman), dimana SWOT ini dijadikan suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Hartati dan Rohim 2016).



Gambar 2.2 Peluang-peluang Organisasi

Ada hal yang harus diingat bahwa analisis SWOT tidak hanya menarik untuk dikaji oleh para manajer atau para top management perusahaan, namun menjadi lebih menarik juga jika dikaji secara pribadi. Terutama untuk melihat potensi dari seseorang serta prospek yang akan diraih dalam pekerjaannya dimasa depan. Ini sebagaimana dikatakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter bahwa, sebuah analisis SWOT dapat merupakan alat yang bermanfaat untuk memeriksa keterampilan, kemampuan, pilihan karir, dan peluang-peluang karir anda sendiri.

Menurut Fredy Rangkuti (2015) Analisis SWOT adalah Identifikasi berbagai faktor sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer saat ini adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT umumnya digunakan sebagai kerangka dasar strategi perusahaan, produk atau pemasaran dengan cara membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang selanjutnya akan menentukan strategi perusahaan dalam menanggapi persaingan, mengantisipasi situasi serta mencapai tujuan. Kemudian Nasution (2006) dalam teori SWOT, analisis lingkungan dibagi menjadi dua (Widopo Hanly, Syahriani, Nurlinda 2020):

1. Lingkungan Internal (di dalam perusahaan)
 - a. *Strength*/Kekuatan
 - b. *Weakness*/Kelemahan
2. Lingkungan Eksternal (di luar perusahaan)
 - a. *Opportunity*/Peluang
 - b. *Threat*/Tantangan

Kekuatan (*Strength*)

Strength dalam hal ini diartikan sebagai kekuatan atau hal positif yang menonjol dari perusahaan/produk yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Misalnya:

- a. Brand nama yang terkenal.
- b. Hak paten.
- c. Market share yang relatif besar/dominant.

- d. Reputasi yang baik.
- e. Skill/kemampuan/spesialisasi perusahaan.
- f. Jaringan distribusi yang luas.
- g. Dan lain-lain.

Kelemahan (*Weakness*)

Kebalikan dari *Strength*, *Weakness* merupakan kekurangan atau hal-hal yang tidak/belum dimiliki perusahaan untuk bersaing di pasar. Misal:

- a. Brand nama tidak terkenal.
- b. Reputasi yang kurang baik di mata konsumen.
- c. Biaya reproduksi relatif mahal di banding pesaing.
- d. Harga yang kurang kompetitif.

Peluang (*Opportunity*)

Opportunity dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat menjadi potensi untuk meningkatkan profit, market share atau pertumbuhan. Beberapa contoh opportunity antara lain:

- a. Kondisi perekonomian yang membaik sehingga meningkatkan daya beli masyarakat.
- b. Adanya permintaan atau kebutuhan tertentu yang selama ini belum dilayani oleh produk/perusahaan lain.
- c. Teknologi baru yang memungkinkan produksi/distribusi menjadi lebih efisien atau dapat meningkatkan kualitas produk/jasa.

Tantangan (*Threat*)

Threat adalah kebalikan dari *Opportunity*, yang merupakan halangan atau ancaman bagi perusahaan dalam memperluas pasar atau mendapatkan profit.

Misalnya:

- a. Pesaing yang semakin lancar.
- b. Munculnya produk substitusi/pengganti.
- c. Konsumen mengurangi daya konsumsinya.
- d. Peraturan Pemerintah.

- e. Trend atau perubahan sosial yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

2.16 Teknik Analisis SWOT

Menurut Kotler dalam (Widopo Hanly, Syahriani, Nurlinda 2020), teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Internal

a. Analisis Kekuatan (Strength)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. Strength (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

b. Analisis Kelemahan (Weakness)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

2. Analisis Eksternal

a. Analisis Peluang (Opportunity)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan.

b. Analisis Ancaman (Threats)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

2.17 Tujuan Penerapan SWOT

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang. Tujuan lain diperlukan analisa SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar dipasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk. Konsep daur hidup produk dirujuk berdasarkan keadaan relita yang terjadi dipasar, bahwa konsumen memiliki tingkat kejenuhan dalam memakai suatu produk (Nitisemito, 1986 dikutip oleh hartati dan rohim 2016).

2.18 Matriks Evaluasi Faktor Internal IFE

Matriks Evaluasi Faktor Internal Matriks evaluasi faktor internal (Internal factor evaluation-IFE Matrix) adalah tahanan ekstraksi dalam menjalankan audit

manajemen strategi. Alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam era fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan untuk mengembangkan Matriks IFE, jadi kemunculan pendekatan ilmiah tidak seharusnya diartikan bahwa faktor-faktor yang dimasukkan lebih dari pada angka yang sebenarnya (hartati dan rohim 2016).

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sebuah bisnis (David & David, 2017 dikutip oleh Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023). Matriks IFE berkaitan dengan lingkungan internal bisnis dengan menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sebuah bisnis. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan meliputi manajemen pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, serta budaya perusahaan (Zulfa & Rachmawati, 2021 dikutip oleh Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023). Matriks IFE bertujuan untuk menganalisis faktor internal agar sesuai dengan kenyataan sebuah bisnis sehingga diharapkan memperoleh sebuah gambaran yang lebih terukur dengan tujuan merumuskan strategi (Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023).

2.19 Langkah-Langkah Membuat Matriks IFE

Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima tahap (David 2006).

1. Tuliskan faktor internal utama seperti identifikasi dalam proses audit. Gunakan faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan, buatlah sespesifik mungkin gunakan persentase, ratio, dan angka komparatif.
2. Berikan bobot berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relative memandang apakah faktor kunci

itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan nilai 1 atau 2. Peringkat berdasarkan perusahaan, dimana bobot di langkah 2 adalah berdasarkan industri.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Berapapun banyak faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Jumlah faktor memiliki pengaruh terhadap kisaran total rata-rata tertimbang karena bobot selalu berjumlah 1,0.

2.20 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal EFE

Matriks External Factor Evaluation (EFE) merupakan alat perumusan strategi untuk yang digunakan mengevaluasi peluang dan ancaman sebuah bisnis (David & David, 2017 dikutip oleh Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023). Matriks EFE dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, yaitu faktor peluang dan ancaman. Analisis ini berfokus pada mengevaluasi kondisi dan tren di luar kendali perusahaan. Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta mengidentifikasi ancaman yang harus dihindari perusahaan. Dengan

menganalisis matriks EFE, sebuah bisnis diharapkan memperoleh gambaran mengenai keadaan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023).

Matriks evaluasi faktor eksternal yang memungkinkan para penyusunstrategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan (hartati dan rohim 2016).

2.21 Langkah-Langkah Membuat Matriks EFE

Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahap (David 2006).

1. Buat daftar faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses auditeksternal. Tuliskan peluang terlebih dahulu kemudian ancaman. Usahakanspesifik menggunakan persentasi, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
2. Berikan bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasi tingkat penting relative dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang sering kali diberikan bobot lebih tinggi dari pada ancaman, tetapi ancaman juga dapat di berikan bobot di lebih tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan persaingan atau dengan mendiskusikan faktor. Penjualan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masingmasing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam memproses faktor tersebut, di mana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respons perusahaan diatas rata-rata, 2 = respons perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan jelek. Peringkat didasarkan pada perusahaan (Companybased), sedangkan bobot pada tahap 2 didasarkan pada industry (industrybased). Penting diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberikan 1, 2 ,3 atau 4.

4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk memperoleh nilai tertimbang.
5. Jumlah nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.
6. Tanpa Mempedulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai tertimbang untuk suatu organisasi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak dimanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.

2.22 Matriks Internal Eksternal IE

Matriks IE (Internal External) merupakan hasil dari gabungan matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IE bertujuan untuk menentukan posisi perusahaan agar dapat diketahui strategi yang harus dilakukan sebuah bisnis secara umum. Matriks IE terdiri dari sembilan kuadran serta memiliki dua dimensi, yaitu besaran nilai matriks IFE ditempatkan pada sumbu X dan besaran nilai matriks EFE ditempatkan pada sumbu Y (David & David, 2017 dikutip oleh Misyaida Ayunda Putri, Agus Rahayu, Puspo Dewi Dirgantari 2023).

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan

menjadi tiga strategi utama, yakni: (Andri Hardiyansyah, Andri Ikhwana, Rina Kurniawati 2015)

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi. Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,0-2,99) dan Lemah (1,0-1,99) Bentuk matriks IE (Internal Evaluation) serta hubungannya dengan EFE dan IFE. Berikut adalah contoh tabel matriks IE (Internal Eksternal).

Tabel 2.1 Matriks Internal Eksternal

		Total Skor IFE			
		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III	
	Sedang 3,0	IV	V	VI	
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX	

2.23 Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat di- sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.”(Freddy Rangkuti, 2006 dikutip oleh Syamsudin Noor 2014).

Analisa SWOT adalah suatu metoda penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional.SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari Strength (S), Weakness (W), Opportunities (O), dan Threats (T) yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor didalam perusahaan (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana matang untuk mencapai tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang (Andri Hardiyansyah, Andri Ikhwana, Rina Kurniawati 2015) Berikut adalah contoh tabel matriks SWOT.

Tabel 2.2 Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan Strategi Yang menggunakan kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang	STRATEGI WT Ciptakan Strategi Yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.24 Metode QSPM

Menurut Sedarmayanti (2014:98) pada analisis QSPM ini, beberapa alternatif strategi dilakukan evaluasi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang sebelumnya sudah diidentifikasi (Okta Evelin, Febri Prima, Ivan Sujana 2021)

Menurut David (2009) QSPM adalah matriks yang digunakan untuk memilih alternatif strategi yang paling sesuai dengan kondisi kekinian yang ada. Dengan adanya QSPM tersebut, diharapkan dapat memberikan penilaian secara objektif alternatif strategi mana yang paling sesuai. Metode ini bertujuan untuk menentukan secara objektif strategi mana yang paling baik untuk diaplikasikan dan dengan metode inilah nantinya strategi yang terbaik yang diusulkan untuk diterapkan dari pada strategi lainnya (Burhanuddin, Rabbani 2015).

QSPM adalah akronim dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif). Teknik QSPM secara khusus merupakan teknik yang digunakan untuk menetapkan kebijakan strategi terbaik di antara beberapa opsi kebijakan strategi yang dicari sebelumnya, berdasarkan kondisi riil suatu unit usaha dan hasil analisis. Dengan demikian, QSPM merupakan tahapan terakhir dari suatu proses pencarian strategi untuk pemecahan masalah yang dihadapi oleh suatu unit usaha. Suatu perencanaan strategis yang total dan komprehensif terdiri dari tiga tahapan, antara lain, identifikasi faktor, pencocokan, dan penetapan strategi (Amir Ma'ruf. 2022).

Komponen pembentuk matrik ini terdiri dari key factors yang berasal dari faktor kunci internal dan eksternal perusahaan, strategic alternatives yang merupakan pilihan strategi yang dianggap perlu diperhatikan dan merupakan alternatif yang baik, weights pembobotan dari setiap faktor kunci, attractiveness score (AS) merupakan penilaian terhadap faktor kunci dan strategi, total attractiveness score (TAS) merupakan perkalian antara bobot faktor kunci dengan strategi, dan sum attractiveness score merupakan hasil penilaian yang berasal dari nilai total perkalian antara bobot dengan penilaian alternatif strategi. Nilai sum attractiveness score pada analisis QSPM merupakan nilai yang nantinya akan

menunjukkan kesesuaian strategi yang dibuat dengan kondisi kekinian yang dimiliki. Sehingga saat nilai sum attractiveness score paling tinggi, maka strategi tersebut mendapatkan peringkat pertama pada analisis QSPM (Burhanuddin, Rabbani 2015). Berikut adalah contoh tabel matriks QSPM.

Tabel 2.3 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Opportunities</i> (Peluang)					
<i>Threats</i> (Ancaman)					
<i>Strenghts</i> (Kekuatan)					
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)					

2.25 Tahapan Membuat Matriks QSPM

Dalam menyusun QSPM, dapat dilakukan beberapa tahapan di bawah ini yaitu :

1. Membuat daftar kondisi internal (EFI) dan eksternal (EFE) yang telah dibuat pada tahap sebelumnya.
2. Melakukan pembobotan terhadap faktor internal dan eksternal dengan jumlah bobot total sejumlah satu.
3. Memeriksa matriks strategi pada analisis sebelumnya, dan memilih beberapa alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan.
4. Menentukan nilai daya tarik (AS) Dalam menentukan nilai daya tarik ini, dilakukan dengan menunjukkan tingkat ketertarikan secara relatif yang diidentifikasi berdasarkan attractiveness score yaitu satu untuk tidak menarik, dua untuk cukup menarik, tiga untuk menarik dan empat untuk sangat menarik.
5. Menghitung nilai total attractiveness score (TAS) berdasarkan hasil perkalian antara bobot dengan attractiveness score.

6. Menghitung nilai sum total attractiveness score berdasarkan jumlah total attractiveness score pada setiap kolom. Berdasarkan nilai total attractiveness tersebut, strategi yang nantinya dipilih adalah yang memiliki nilai TAS tertinggi.