BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep dan Strategi Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran (*Marketing*)

Berkembangnya aktifitas perekonomian masyarakat menyebabkan mereka membutuhkan institusi yang bertugas mengelola uang yang mereka miliki sehingga melahirkan lembaga keuangan. Pada awalnya lembaga keuangan hanya fokus pada Koperasi yang pada saat itu sebagai lembaga *intermediary* (perantara) antara pihak yang *surplus* dana kepada pihak yang defisit dana. Dan pada perkembangan berikutnya lembaga keuangan tidak hanya pada Koperasi dan tetapi juga non Koperasi.[1] Perkembangan ini memunculkan sebuah persaingan yang ketat dan memerlukan strategi pemasaran.

Pemasaran merupakan ujung tombak bagi suatu perusahaan yang sangat mendukung keberlanjutannya. Sukses atau tidaknya sebuah perusahaan tergantung dari segi pemasarannya. Jika pemasaran itu dapat menarik konsumen maka perusahaan tersebut akan mendapatkan *profit* (laba), dan begitu pula sebaliknya suatu perusahaan akan mengalami kerugian jika pemasaranya tidak berjalan dengan baik.

Profesor Philip Kotler dalam buku teksnya yang digunakan secara luas, *Marketing Management*, mendefinisikan pemasaran[2] adalah sebuah

---

[1] M. Nur Rianto Al Arif, *Lembaga Keuangan Syariah Suatu Kajian Teoritis Praktis,* (Bandung : CV. Pustaka setia, 2012), 79

[2] Kotler berpendapat bahwa pemasaran berarti bekerja dengan para pemasar untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jika satu pihak lebih aktif mencari sebuah pertukaran dibanding pihak yang lain, ia disebut pemasar dan pihak kedua disebut prospek.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses sosial dan manajerial dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk atau *value* dengan pihak lainnya.[3] Definisi ini berdasarkan pada beberapa konsep-konsep inti, seperti : kebutuhan keinginan dan permintaan, produk-produk (barang-barang, servis dan ide), *value*, biaya dan kepuasan, pertukaran dan transaksi, hubungan dan *networks*, pasar dan para pemasar serta prospek.

Ada beberapa ahli yang merumuskan definisi pemasaran berdasarkan fungsi atau tujuan pemasaran, kegiatan pemasaran itu sendiri, dan yang memformulasikan dengan memadukan sudut pandang tentang pemasaran.

Menurut Rivai Pemasaran adalah suatu proses dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan penawaran, dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen. [4]

Hal senada juga disampaikan oleh Philip Kotler tentang definisi pemasaran:

Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk dengan pihak lain. Dalam hal ini pemasaran merupakan proses pertemuan antara individu dan kelompok dimana masing-masing pihak ingin mendapatkan apa yang mereka butuhkan/inginkan melalui tahap penciptaan, penawaran, dan pertukaran. [5]

Berdasarkan bebarapa pengertian di atas, pemasaran dapat digambarkan sebagai suatu Sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling

---

[3] Hermawan Kartajaya, *Mark Pluson Strategy* (Jakarta : PT . Gramedia, 2009), 7.
[4] Veithzal Rivai, *Islamic Marketing* "*Membangun dan Mengembangkan Bisni dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW*" (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), 06.
[5] PhilipKotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta : Erlangga, 2008), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang/jasa kepada pembeli secara individual maupun kelompok pembeli. Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi dalam suatu lingkungan yang dibatasi sumber-sumber dari perusahaan itu sendiri, peraturan-peraturan, maupun konskuensi sosial perusahaan, serta didasarkan pula pada prinsip inti yang meliputi : kebutuhan (*needs*), produk (*goods, services,* dan *idea*), permintaan (*demands*), nilai, biaya, kepuasan, pertukaran, transaksi, hubungan, dan jaringan, pasar, pemasar, serta prospek.

2. Konsep-Konsep Pemasaran

Dalam kegiatan pemasaran terdapat beberapa konsep yang mana masing-masing konsep memiliki tujuan yang berbeda. Konsep timbul dari satu periode keperiode lainnya akibat perkembangan pengetahuan baik produsen maupun konsumen. Penggunaan konsep ini tergantung kepada perusahaan yang juga dikaitkan dengan jenis usaha dan tujuan perusahaan yang bersangkutan. Terdapat lima konsep dalam pemasaran dimana masing-masing konsep saling bersaing satu samalainnya. Setiap konsep dijadikan landasan pemasaran oleh masing-masing perusahaan untuk menjalankan kegiatan pemasarannya. Adapun Konsep-konsep pemasaran adalah sebagai berikut [6]:

a. Konsep Produksi

Konsep produksi menyatakan bahwa konsumen menyuakai produk yang tersedia di banyak tempat dan selaras dengan

[6] Veithzal Rivai, *Islamic Marketing* "*Membangun dan Mengembangkan Bisni dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW*"…… 27.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuannya. Konsep produksi memusatkan perhatian pada usaha-usaha untuk mencapai efesiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas. Tetapi produksi yang ada agar tidak merusak lingkungan ataupun manusia yang berada di sekitarnya, sebagaimana diperingatkan Allah SWT. Pada firman-Nya dalam QS. Ar-Rum ayat (41) :

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ

Telah nampak kerasukan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). [7]

b. Konsep Produk

Konsep produk menyatakan konsumen menyukai produk yang berkualitas dan prestasi paling baik. Konsep produk memusatkan perhatian pada usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus-menerus menyempurnakannya.

c. Konsep Penjualan

Konsep penjaulan menyatakan bahwa konsumen akan membeli produk jika perusahaan melakukan promosi dan penjualan yang menonjol. Strategi ini digunakan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi, alat-alat olahraga, makanan suplemen, dan sebagainnya (barang yang kurang dipikirkan pembeli).

Sehingga dalam melaksanakan penjualan setiap produk, pemasar perlu berupaya keras, cerdar dengan tepat mengededapankan atas ridho

[7] Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: depag ,2004), 407.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Allah sehingga akan dimudahkan dalam setiap upaya, sebagaimana firman Allah SWT. Dalam QS. Al-Ankabut ayat (69) :

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۚ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Dan orang-orang yang berjihat untuk (mencari kerindo'an) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik. [8]

d. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci meraih tujuan perusahaan adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan berorentasi kepada kebutuhan konsumen. Hal ini secara asasi berbeda dengan falsafah bisnis terdahulu yang berorentasi pada produk dan penjualan.

e. Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

Konsep pemasaran kemasyarakatan menyatakan bahwa tugas organisasi adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dan mempertahankan serta mempertinggi kesejahteraan masyarakat. Hal ini menandakan dan membuktikan bahwa untuk produk-produk telah terbukti mampu menyita perhatian konsumen karena dikemas dan diproduksi oleh ahlinya, sebagaimana Sabda Rasulullah SAW :

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ(البخاري)

Jika menyerahkan suatu urusan (pekerjaan) kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya. (HR Al-Bukhari dari Abi Hurairah). [9]

---

[8] Ibid,. 404..

[9] Hilangnya Amanah"media *Islam Salafiyyah, Ahlussunnah wal jama'ah"* https://almanhaj.or.id/ 3200-12- hilangnya-amanah. html.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Konsep Pemasaran Strategis

Konsep pemasaran strategis adalah konsep pemasaran yang mengubah fokus pemasaran dari pelanggan atau produk ke pelanggan dalam kontek lingkungan eksternal yang lebih luas. Konteks pelanggan eksternal yang lebih luas, menyangkut persaingan, kebijakan, dan peraturan pemerintah serta kekuatan-kekuatan makro, ekonomi, sosial-budaya, demografi, hukum-politik, dan teknologi. Perubahan lainnya adalah dalam hal tujuan pemasaran, yaitu dari profitabilitas menjadi keuntungan pihak yang berkepentingan.

3. Strategi Pemasaran

Pemasaran merupakan proses bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi potensial guna memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Pemasar[10] adalah seseorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang berfungsi mendistribusikan barang dari satu tempat ke tempat yang lain atau yang akan terlibat dalam pertukaran nilai.

Chandler[11], mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Learned, Christenses, Andrwes, dan Guth *dalam* Rangkuti[12], menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner

[10] Ibid. , 18.
[11] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT "Teknik Membedah Kasus Bisnis"*. (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 03.
[12] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam Rangkuti[13], menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Menurut Porter *dalam* Rangkuti[14], strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai unggulan bersaing. Andrews dan Chaffe *dalam* Rangkuti[15], mendefinisikan strategi sebagai kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *keholders, debtholders,* manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti[16], menyatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

4. Implementasi Pemasaran

Dengan perencanaan yang sudah matang dan strategis yang dicanangkan, tidak ada artinya kalau tidak di implementasikan.

[13] Ibid. , 04
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Implementasi pemasaran agar berhasil perlu didukung dengan berbagai hal sebagai berikut :

a. Sasaran, dalam penganggaran ini harus mencakup sasaran yang berkaitan dengan seberapa besar peningkatan *margin* yang diperoleh dengan pelanggan yang ada dan berapa banyak pelanggan yang dipuaskan.
b. Rencana, tindakan yang terkoordinasi harus dikembangkan agar mendapat sasaran yang diinginkan
c. Mekanisme penguatan, Berkaiatan dengan penguatan pemasaran (konsep, *strategi skill*) bagi para individu berdasarkan *matrik skill* individual yang dibangun dengan tindakan yang jelas
d. Hubungan dan *frekwensi* perencanaan, Dalam hal ini hubungan strategi pemasaran dana rencana tahunan jangka pendek. Rencana yang dibuat dan dilaksanakan dievaluasi dan dipertahankan strategi pemasaran tetap pada sasaran.
e. Pertimbangan perencanaan. Perencanaan harus rinci dengan batas-batas yang jelas, rencana produksi, program pengenalan pasar, tindakan periklanan, pelatihan pegawai dan informasi lain yang perlu bagi peluncuran produk.
f. Tanggung jawab persiapan rencana pemasaran bagi manajer
g. Format rencana tahunan, Isinya tergantung pada usulan organisasi, tanggung manajerial perencanaan, cakupan produk dan pasar serta faktor situasioanal lainnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menganalisis situasi pemasaran ada beberapa hal yang harus dilakukan, yaitu; *pertama*, diskripasi target pasar perlu diperjelas masing-masing target sasaran, rentang ukuran dan pertumbuhan, gambaran penggunaan akhir, bimbingan strategi penempatan serta informasi yang berguna bagi pelaksanaan pemasaran. *Kedua*, Tujuan masing-masing target pasar. *Ketiga*, strategi penempatan dan program pemasaran, dalam pemikiran dan persepsi pelanggan dan calon pelanggan yang jadi target pasar mungkin bersifat fungsional, simbolis, atau berdasarkan pengamatan, strategi khusus bagi produk, distribusi, harga dan promosi dirinci dalam bagian dari rencana. *Ketiga*, *Forces* dan anggaran perlu mempertimbangkan tindakan yang mungkin diambil apabila lingkungan yang diharapkan berbeda dengan lingkungan bisnis yang sedang berjalan.[17]

5. Produk USPPS (Usaha Simpan Pinjam dan Pembiyayaan Syariah)

USPPS dapat menghimpun dana dari anggota, calon anggota, koperasi lainnya, dan atau anggotanya dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka. Tabungan dan simpanan memungkinkan untuk dikembangkan yang esensinya tidak menyimpang dari prinsip wadiah dan mudharabah sesuai dengan kepentingan dan manfaat yang ingin diperoleh, selama tidak bertentangan dengan Syariah yang berlaku, dengan merujuk pada Fatwa Syariah Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Perhitungan bagi hasil untuk Tabungan dan Simpanan Berjangka sesuai pola bagi hasil dilakukan dengan Sistem distribusi

[17] Ismail Nawawi, *Manajemen Perbankan Syariah (teori, pengantar, praktik, dan isu-isu kontemporer perkembangan dan pengemvbangan industry perbankan sayaria'ah)* (Jakarta : VIV Press, 2014), 283-287

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pendapatan. Penetapan distribusi pendapatan diperoleh dari perhitungan saldo rata-rata perklasifikasi dana dibagi total saldo rata-rata seluruh klasifikasi dana dikalikan dengan komponen pendapatan dikalikan nisbah bagi hasil masing masing produk tabungan atau simpanan berjangka.[18]

Usaha Simpan Pinjam dan Pembiyayaan Syariah menyediakan layanan pembiayaan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut :

a. Pembiayaan mudharabah

Mudharabah merupakan akad atau sistem kerjasama di mana seseorang menyerahkan hartanya kepada pihak lain untuk dikelola dengan ketentuan bahwa keuntungan yang diperoleh (dari hasil pengelolaan tersebut) dibagi antara kedua pihak sesuai dengan nisbah yang disepakati, sedangkan kerugian ditanggung oleh shahib al mal sepanjang tidak ada kelalaian dari mudharib[19].

Mudharabah merupakan akad antara pihak pemilik modal dengan pengelola untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan, pendapatan atau keuntungan tersebut dibagi berdasarkan rasio yang telah disepakati di awal akad[20].

b. Pembiayaan *Musyarakah.*

Musyarakah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (modal) dengan ketentuan bahwa keuntungan dibagi

[18] Ibid, 12
[19] Permen No : 16/Per/M.KUKM/IX/2015), 10.
[20] Sigit Triandaru dan Totok Budisantoso, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 160.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai dengan nisbah yang disepakati atau proporsional, dan risiko (kerugian) akan ditanggung bersama secara proporsional[21].

Musyarakah sebagai akad kerja sama usaha antara dua pihak atau lebih pemilik modal untuk membiayai suatu jenis usaha yang halal dan produktif kemudian pendapatan atau keuntungan dibagi sesuai dengan rasio yang telah disepakati.[22]

c. Bentuk *ijarah* atau sewa beli

Ijarah merupakan akad sewa menyewa barang antara koperasi dengan penyewa dimana setelah masa sewa berakhir barang sewaan dikembalikan kepada pihak Koperasi.[23]

Ijarah adalah akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri. Ijarah *Muntahiya Bittamlik* (IMBT) adalah akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa dengan opsi pemindahan kepemilikan barang[24].

Transaksi sewa-menyewa jasa dalam bentuk ijarah untuk transaksi multijasa berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara KSPPS dan/atau USPPS Koperasi dan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai dan/atau diberi fasilitas dana untuk

[21] Permen : 10.
[22] Sigit Triandaru dan Totok Budisantoso, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, 160.
[23] Ibid. 161
[24] Permen : 9-10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembalikan dana tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan ujrah, tanpa imbalan, atau bagi hasil[25].

d. Bentuk piutang *murabahah*, *salam*, dan *istishna'*[26];

Murabahah adalah akad Pembiayaan suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai keuntungan yang disepakati.

Salam adalah akad pembiayaan suatu barang dengan cara pemesanan dan pembayaran harga yang dilakukan terlebih dahulu dengan syarat tertentu yang disepakati;

Istishna adalah akad pembiayaan barang dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan atau pembeli (mustashni') dan penjual atau pembuat (shani').

e. Wadiah

Wadiah adalah akad penitipan barang atau uang antara pihak yang mempunyai barang atau uang dan pihak yang diberi kepercayaan dengan tujuan untuk menjaga keselamatan, keamanan, serta keutuhan barang atau uang[27];

f. *qardh*;

Qardh adalah akad pinjaman dana kepada anggota koperasi dengan ketentuan bahwa anggota koperasi wajib mengembalikan dana yang diterimanya pada waktu yang telah disepakati[28].

---

[25] Ibid. 11
[26] Ibid. 10
[27] Ibid. 1
[28] Ibid. 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Qardh merupakan akad pinjaman dari Koperasi kepada pihak tertentu yang wajib dikembalikan dengan jumlah yang sama sesuai dengan pinjaman dan pengembaliannya dapat dilakukan secara angsuran ataupun sekaligus.[29]

B. Analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada didalam perusahaan. Analisis lingkungan internal adalah suatu proses dalam perencanaan strategi yang mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti, sehingga dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan cara yang paling efektif. Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan internal meliputi Seg*mentation, Targeting,* dan *Positioning* (STP) serta *Marketing Mix*.

1) *Segmentation, Targeting,* dan *Positioning*

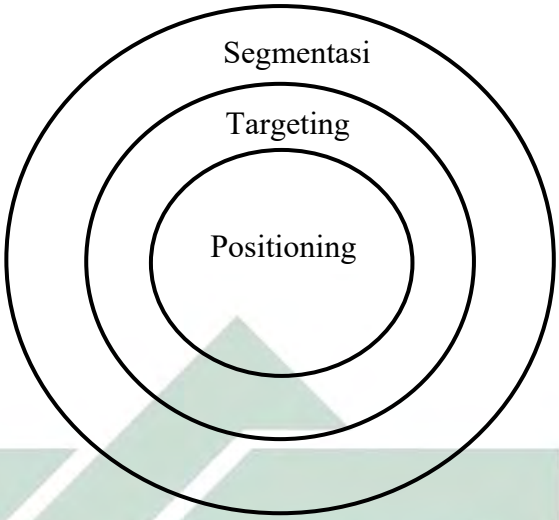
Proses Segmentasi merupakan proses identifikasi sekolompok konsumen homogen yang akan dilayani perusahaan. Pengelompokan segmen pasar ke dalam beberapa kelompok pasar yang homogen disebut *Targeting,* sedang *Positioning* adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapat tempat khusus dalam pikiran pasar[30].

---

[29] Sigit Triandaru dan Totok Budisantoso, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, 161.
[30] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta : Erlangga, 2008), 292.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.1. Proses Pemilihan Pasar



Gambar : Proses Pemilihan Pasar

a) *Segmentation*

Segmentasi merupakan kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok pembeli yang berbeda, yang mungkin memerlukan produk atau ramuan pemasaran tersendiri. Segmentasi pasar dapat dikelompokan berdasarkan[31]:

i. Segmentasi Berdasarkan Geografis

Segmentasi berdasarkan geografis, artinya membagi pasar berdasarkan wilayah tertentu seperti jenis bangsa, provinsi, kabupaten, kecamatan, atau lainnya.

ii. Segmentasi Berdasarkan Demografis

Segmentasi berdasarkan demografis maksudnya membagi pasar berdasarkan kependudukan secara umum seperti umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, daur hidup

[31] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* , 233.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, kebangsaan, tingkat sosial atau lainnya.

iii. Segmentasi Berdasarkan Psikografis

Segmentasi berdasarkan psikografis maksudnya membagi pasar berdasarkan kriteria yaitu kelas sosial, gaya hidup, karakteristik kepribadian, atau lainnya.

iv. Segmentasi Berdasarkan Perilaku

Segmentasi berdasarkan perilaku disusun berdasarkan tingkah laku atau kebisaan masyarakat yaitu pengetahuan, sikap, kegunaan, tanggap terhadap suatu produk, atau lainnya. Segmentasi pasar digunakan untuk mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar, mencari peluang, merumuskan pesan-pesan komunikasi yang efektif dan efisien, melayani lebih baik, menciptakan keunggulan bersaing, menganalisis perilaku konsumen, dan lain sebagainya. Segmentasi pasar adalah usaha untuk meningkatkan ketepatan sasaran dari suatu perusahaan.

b) *Targeting*

Targeting adalah suatu proses mengevaluasi beragam segmen dan memutuskan berapa banyak dan mana yang akan dibidik. Dalam mengevaluasi segmen-segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat pada tiga faktor, yaitu ukuran segmen, daya tarik segmen, dan tujuan serta sumber

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daya perusahaan. Sedangkan memilih segmen pasar dapat dilakukan pada segmen tunggal, beberapa segmen (selektif), atau semua segmen.[32]

Mengevaluasi keaktifan setiap segmen, kemudian memilih salah satu dari segmen pasar atau lebih untuk dilayani. Menetapkan pasar sasaran dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran dan daya tarik segmen kemudian memilih segmen sasaran yang diinginkan.

c) ***Positioning***

Penentuan posisi pasar bagi produk barang atau jasa suatu perusahaan sangat penting. Menentukan posisi pasar yaitu menentukan posisi yang kompetitif untuk produk atau suatu pasar. *Positioning* adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapatkan tempat khusus dalam pikiran pasar sasaran[33]. Untuk menentukan posisi pasar perlu dilakukan strategi yang benar, sehingga posisi pasar yang diinginkan tepat pada sasarannya.

Memilih dan melaksanakan strategi penentuan posisi pasar perlu dilakukan dengan berbagai tahap agar hasil yang diharapkan optimal. Tahapan dalam memilih dan melaksanakan strategi penentuan posisi pasar yaitu identifikasi keunggulan kompetitif, memilih keunggulan kompetitif yang

[32] Ibid. , 249.
[33] Ibid. , 292

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tepat, dan mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi yang dipilih.

Intisari pemikiran *positioning* adalah menerima persepsi sebagai realitas dan kemudian merestrukrisasi persepsi-persepsi untuk untuk menciptakan posisi yang diinginkan.[34]

2) Bauran *Pemasaran (Marketing Mix)*

Para pemasar menggunakan sejumlah alat untuk mendapatkan tanggapan yang diinginkan dari pasar sasaran mereka. Alat-alat itu membentuk suatu bauran pemasaran. Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasarannya[35]. Terdapat empat unsur penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam memasarkan produknya kepada konsumen. Keempat unsur tersebut adalah produk, harga, promosi, dan distribusi, atau yang lebih dikenal dengan 4P (*produk, price, promotion,* dan *place*)[36].

[34] Freddy Rangkuti, *Stategi Promosi Yang Kreatif & Analisis Integreted Marketing Communication*, (Jakarta : Pt. Gramedia Pustaka Utama, 2009) 173.
[35] Ibid. , 23.
[36] Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, (Malang : Bayumedia, 2005), 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.2. Bauran Pemasaran 2

Gambar : Bauran Pemasaran

a) Produk (*Product*)

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi aspek apa saja yang diinginkan oleh konsumen dari suatu produk. Produk adalah suatu barang, jasa, atau gagasan yang dirancang untuk kebutuhan seorang konsumen[37]. Selain aspek fungsional, konsumen umumnya akan mempertimbangkan aspek lain, misalnya, mutu dan kemudahan penggunaan dari suatu produk. Singkatnya, perusahaan harus mampu menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar sasarannya.

Agar produk laku di pasaran, maka penciptaan produk harus memperhatikan tingkat kualitas yang sesuai dengan keinginan nasabahnya. Produk yang berkualitas tinggi artinya memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing atau sering disebut produk *plus*. Produk *plus* bagi dunia

[37] Freddy Rangkuti, *Strategi Promosi Yang Kreatif & Analisis Integreted Marketing Communication*. ,…… . 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lembaga Keuangan harus selalu diciptakan setiap waktu, sehingga dapat menarik minat calon nasabah yang baru atau dapat mempertahankan nasabah yang sudah ada sekarang ini. Keuntungan atau manfaat dengan adanya produk *plus*, yaitu untuk meningkatkan penjualan, menimbulkan rasa bangga bagi nasabahnya, menimbulkan kepercayaan, dan menimbulkan kepuasan.

Dalam menciptakan produk *plus* tidaklah mudah, sehingga untuk menciptakan produk *plus* diperlukan kondisi-kondisi yang satu sama lainnya saling mendukung. Kondisi-kondisi untuk menciptakan produk *plus* tersebut sangat tergantung dari pelayanan yang prima, pegawai yang profesional, sarana dan prasarana yang dimiliki haruslah dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, lokasi dan *lay out* gedung serta ruangan, dan nama baik lembaga keuangan menunjukkan citra dan prestasinya ikut menyangkut produk yang dihasilkan.

b) Harga (*Price*)

Pengertian harga yaitu Suatu atribut yang melekat pada suatu barang yang memungkinkan barang tersebut dapat memenuhi kebutuhan (needs), keinginan (wants) dan memuaskan konsumen (satisfaction) yang dinyatakan dengan uang[38]. Harga memperlihatkan kepada manajemen berbagai

[38] Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung : Alfabeta, 2004), 169

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

biaya yang ditimbulkan pelanggan dalam memperoleh manfaat suatu produk jasa. Manajer jasa harus juga mengenali dan bila memungkinkan, mencari cara untuk meminimalkan biaya yang harus ditanggung pelanggan dalam membeli dan menggunakan jasa tersebut, termasuk waktu, usaha fisik dan mental, dan pengalaman buruk[39].

Harga memainkan peranan penting dalam pemasaran. Mutu produk yang yang baik menjadi tidak ada artinya apabila konsumen enggan membeli produk tersebut karena alasan harga. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan daya beli dari konsumen yang menjadi sasarannya. Penetapan harga adalah memilih harga yang paling sesuai untuk menjualnya, kadang-kadang merupakan suatu tindakan penyeimbang. [40]

Sedangkan harga bagi Lembaga Keuangan yang berdasarkan prinsip syariah adalah bagi hasil. Penentuan harga yang dimaksudkan dengan berbagai tujuan yang hendak dicapai, yaitu untuk bertahan hidup, memaksimalkan laba, memperbesar *market share*, mutu produk, dan untuk mampu bersaing.

c) Promosi (*promotion*)

Promosi adalah yang berkaitan dengan teknik-teknik menyampaikan informasi mengenai produk[41]. Banyak bukti menunjukkan bahwa keberhasilan produk di pasar ditentukan

[39] Assauri, S. *Manajemen Produksi dan Operasi*. (Jakarta : FEUI. 2004) 233.
[40] Freddy Rangkuti, *Strategi Promosi Yang Kreatif & Analisis Integreted Marketing Communication*. ,……22.
[41] Ibid. , 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aktivitas promosi perusahaan. Penggunaan media promosi, seperti media elektronik dan cetak, adalah penting untuk menyampaikan pesan tentang produk.

Dalam pemasaran jasa, banyak komunikasi bersifat mendidik, khususnya untuk pelanggan baru. Perusahaan dapat mengajarkan mereka tentang manfaat jasa, dimana dan kapan mendapatkannya, dan bagaimana terlibat dalam prosesnya. Komunikasi dapat disampaikan oleh orang-orang seperti tenaga penjual dan pelatih atau melalui media seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, reklame, brosur, dan *website*.

d) Distribusi atau penempatan (*Place*)

Unsur terakhir dari bauran pemasaran adalah distribusi. Produk yang baik dengan harga yang wajar dan promosi yang tepat sasaran, menjadi tidak ada artinya apabila konsumen mengalami kesulitan untuk mendapatkan produk tersebut. Oleh karena itu, perusahaan memilih saluran distribusi yang sesuai dengan produk yang dipasarkan. Distribusi adalah menempatkan suatu produk pada *outlet* yang sesuai dan memerlukan kepastian mengenai sejenis aktivitas yang keseluruhannya berkaitan dengan bagaimana menyampaikan produk tersebut dari produsen ke konsumen[42].

Secara umum ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penentuan lokasi dan *lay out* koperasi, yaitu agar

[42] Ibid. , 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan dapat menentukan lokasi yang tepat untuk lokasi kantor yang tujuannya agar memudahkan nasabah berhubungan atau melakukan transaksi dengan koperasi, agar dapat menentukan dan membeli atau menggunakan teknologi yang paling tepat dalam memberikan kecepatan dan keakuratan guna melayani nasabahnya, supaya dapat menentukan *lay out* yang sesuai dengan standar keamanan, keindahan, dan kenyamanan bagi nasabahnya, serta agar Koperasi/koperasi dapat menentukan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang dan di masa yang akan datang.

b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari berbagai variable (peluang dan ancaman) yang berada di luar suatu organisasi dan berada di luar pengendalian jangka pendek manajemen puncak[43]. Peluang adalah suatu bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. Ancaman adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilanjutkan dengan pemasaran defensif.

1) *Lingkungan* Industri

Strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri dimana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi sektor industry tersebut. Suatu industri dapat digambarkan

[43] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* , 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan.[44] Intensitas persaingan dalam suatu industri atau perusahaan bukanlah masalah kebetulan atau masih buruk. Sebaliknya, persaingan dalam industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dengan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pesaing pokok.

Porter menjelaskan sebagaimana yang dikutip oleh David, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yang disebut Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*), yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru,potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen. Adapun penjelasan yang dapat diuraikan dari kelima sektor yang mempengaruhi manajemen strategi yaitu sebagai berikut:[45]

a) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Perencanaan strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan dan keinginan konsumen. Mereka juga berkepentingan dengan siapa dan dimana calon konsumen berada dan kecenderungan di masa depan. Sektorini

[44] I. Purwanto, *Manjemen Strategi*…. 27
[45] David, *Strategic Management* (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membahas tiga faktor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu identitas pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahan dalam golongan-golongan konsumen tertentu, dan lokasi geografi pasar.

b) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Para pemasok memberikan modal, tenaga kerja, bahan dan sebagainya kepada suatu perusahaan. Perencana strategi yang efektif berkepentingan dengan perubahan pemasok di dalam lingkungan. Perencana strategi harus meneliti biaya dan tersedianya semua faktor produksi yang digunakan dalam perusahaan. Biayadan ketersediaan bahan baku, subperakitan, uang, tenaga sampai padabatas yang lebih kecil, karyawan juga terpengaruh oleh hubungan kekuatan antara perusahaan dan pemasok.

c) Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri

Rivalitas (*rivalry*) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan terhadap pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

besar terhadap para pesaingnya. Dengan demikian, dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling ketergantungan satu sama lain (*mutually dependent*).

d) Ancaman Dari Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan industri. Semakin menarik alternative harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar, yaitu produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri dan dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

e) Ancaman Masuk Pendatang Baru

Pendatang barupa suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi datang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari pesaing lama, maka

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Terdapat tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu:

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

ii. Diferensiasi produk, artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan terhadap pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

iii. Kebutuhan modal, untuk menanamkan modal yang besar bila akan memasuki industri, dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperuntukkan untuk periklanan yang tidak dapat kembali lagi atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

iv. Biaya beralih pemasok, hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok (*switchingcosts*) yaitu biaya satu kali (*one time cost*) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru.

v. Akses kesaluran distribusi, makin terbatasnya saluran distribusi untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah banyak mengikat saluran ini, jelasakan berat usaha untuk masuk kedalam industri.

vi. Biaya yang tidak menguntungkan terlepas dari skala, perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru tersebut.

vii. Kebijakan pemerintah, pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

Setelah mengolah dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka dapat dilakukan tahap selanjutnya dengan merumuskan strategi melalui tiga tahapan. Tahap pertama adalah tahap masukan dengan menggunakan *Internal Faktor Evaluation* (IFE) matriks untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta *External Faktor Evaluation* (EFE) matriks untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Tahap kedua adalah mencocokan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan menggunakan matriks *Internal Eksternal* (IE) dan matriks SWOT. Matriks IE digunakan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail dan matriks SWOT digunakan untuk memperoleh alternatif-alternatif strategi pemasaran yang sesuai bagi perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menentukan dan memilih strategi pemasaran yang terbaik dan tepat bagi perusahaan.

2. **Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE) dan *External Faktor Evaluation* (EFE)**

Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat diperoleh dari beberapa fungsional perusahaan, Sistem informasi, dan produksioperasi. Faktor-faktor internal yang dianalisis adalah *segmentation*, *Targeting*, dan *positioning* serta bauran pemasaran yang terdiri dari *product, price, place, promotion, people, process, productivity and quality,* dan *physical evidence*.

Data yang diperoleh dari analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian didaftar dan dievaluasi. Penentuan terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal, dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

internal dan eksternal tersebut kepada pihak manajemen dengan menggunakan metode *"Paired Comparison"*. Langkah yang harus dilakukan dalam penentuan bobot tersebut sebagai berikut:

a. Menuliskan daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*criticialsuccessfaktors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (*peluang dan ancaman*) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.

b. Penilaian bobot (*weight*) setiap faktor strategis internal dan eksternal dalam struktur industri. Penilaian bobot dapat dilihat pada table 1dan 2. Dalam menentukan bobot, setiap variable menggunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan sebagai berikut :

1 : Jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertical
2 : Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertical
3 : Jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertical

Tabel 2.1. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan

Faktor Strategi Internal	**A**	**B**	**.....**	**Total**
A				**X**
B				
.....				
Total				$\sum_{i=1}^{n} Xi$

Penentuan bobot setiap variable diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan dengan menggunakan rumus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berikut :

$$ai = \frac{Xi}{\sum_{i=1}^{n} Xi} \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (1)$$

Keterangan:

ai = bobot variabel ke-i

Xi = nilai variabel ke-i

I = 1,2,3,. . . ,n

n = jumlah variabel

Tabel 2.2 Penilaian Bobot Faktor strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Strategi Eksternal	**A**	**B**	**. . . . . .**	**Total**
A				**X**
B				
. . . . . .				
Total				$\sum_{i=1}^{n} Xi$

Total bobot yang diberikan harus sama dengan1,0. Pembobotan ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan EFE. Selanjutnya tahapan kerja dalam pembuatan matriks IFE menurut Umar dalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar *critical success faktors* untuk aspek internal yaitu kekuatan dan kelemahan.
2. Tentukan bobot dari *critical success faktors* di atas dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitupun sebaliknya. Jumlah seluruh bobot dicari dan dihitung berdasarkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rata-rata industrinya.

3. Tentukan *rating* setiap *critical success faktors* antara 1 sampai 4, dimana:

   1 = Sangat Lemah

   2 = Tidak Begitu Lemah

   3 = Cukup Kuat

   4 = Sangat Kuat

   Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

4. Kalikan bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menunjukan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan jika nilainya di atas 2,5 menunjukan posisi internal kuat. Tabel IFE dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Critical Succes Faktors	Bobot	*Rating*	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			

Setelah melalui tahap analisis faktor-faktor internal, selanjutnya adalah melakukan analisis faktor-faktor eksternal. Menurut Umar, matriks *External Faktor Evaluation* (EFE) digunakan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menganalisis faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, baik berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Faktor eksternal perusahaan yang akan dianalisis yaitu lingkungan industri. Tabel matriks EFE dapat dilihat padaTabel 2.4. [46]

Tabel 2.4. Matriks *External Faktor Evaluation* (EFE)

Critical Succes Faktors	Bobot	*Rating*	Skor
Peluang			
Ancaman			

Tahapan kerja dalam pembuatan matriks EFE menurut Umar sebagai berikut :

1. Buatlah daftar *critical success faktors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *oppor tunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
2. Tentukan bobot dari *critical success faktors* sebelumnya dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus bernilai 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success faktors* antara1 sampai 4, dimana:

   1 = di bawah Rata-rata

   2 = Rata-rata

[46] H, Umar, *Starategic Management in Action*…… . 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3 = di atas Rata-rata

4= Sangat Bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan padakondisi perusahaan.

4. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success faktors*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. Seperti halnya pada matriks IFE, matriks EFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

3. *Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Menurut Rangkuti analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara Sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strengths* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weaknesses* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal itu peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan lemahan, sehingga analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi perusahaan.

Matriks *Threats - Opportunities – Weaknesses - Strengths* (TOWS) merupakan *matchingtool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang maksud yaitu: Strategi SO (*Strengths–Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths–Threats*), Strategi WT (*Weaknesses–Threats*).

Sebagaimana matriks-matriks sebelumnya memerlukan *key success faktors*, matriks SWOT pun demikian. Pada matriks ini, menentukan *keysuccess faktors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgment* yang baik. Sementara itu, tidak satupun *matching tool* yang dianggap paling baik. Lebih jelasnya untuk lebih memahami empat tipe strategi dapat dilihat pada Gambar 2.5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 2.5. Matriks SWOT

IFAS → Kosong (leaveblank) **EFAS** ↓	***Strengths*–S** Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	***Weaknesses* –W** Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
***Opportunities*– O** Catatlah peluang-peluang eksternal perusahaan	**Strategi SO** Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	**Strategi WO** Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
***Threats*– T** Catatlah ancaman-ancaman eksternal perusahaan	**Strategi ST** Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	**Strategi WT** Daftar untuk memperkecil kelemahan dan

Matriks SWOT[47]

a. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus

[47] Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus BisnisAnalisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), 83

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

b. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Terkadang perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.

c. Strategi ST

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

d. Strategi WT

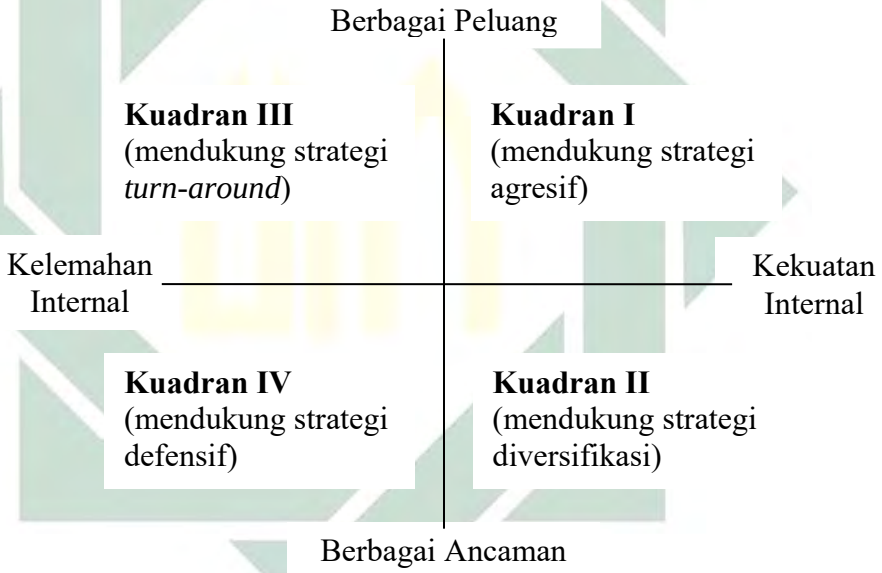
Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi berbahaya. Perusahaan harus terus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, clared Koperasi rupitcy, retrench,* atau *deliquidation*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Alternatif Strategi

Membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini. Posisi perusahaan/institusi dapat dikelompokkan dalam 4 kuadran, yaitu:[48]

Gambar 2.3. Analisis SWOT



Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

[48] Freddy Rangkuti, Swot *Balanced Scorecard*, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif, Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2011), 199.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan mcnghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang digunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal[49]

[49] Ibid. 199.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id