BAB II

KERANGKA KONSEPTUAL

A. Strategi Pemasaran

1. Pengertian Strategi

Pada setiap perusahaan mempunyai suatu tujuan, baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang dan juga memiliki suatu kebijakan umum yang digunakan dalam menjalankan proses pemasaran. Beberapa tokoh ekonomi menyatakan bahwa pada setiap perusahaan harus mempunyai suatu strategi dalam menentukan kesuksesan perusahaan itu sendiri.

Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani, yang merupakan gabungan dari *stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Chandler yang megemukakan bahwa strategi adalah konsep multidimensi yang mencakup semua kegiatan kritikal suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan.[1]

Menurut Marrus, kata strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan

[1] Jarwoko, DI., "Skripsi Pemasaran" dalam http://judul-pemasaran.blogspot.com/2009/12/judul-skripsi-pemasaran-03.html, diakses tanggal 7 Mei 2015, Jam 09:55.

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

jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.[2] Sedangkan menurut Quinn, strategi dapat diterjemahkan sebagai sebuah pola atau perencanaan yang menggabungkan tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan rangkaian aksi yang terpadu.[3] Dalam pengertian tersebut, Quinn juga menambahkan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi tiga elemen penting, yaitu: (i) Tujuan utama organisasi, (ii) Berbagai kebijakan yang mendorong atau justru membatasi gerak organisasi, (iii) Rangkaian aktivitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam berbagai keterbatasan.[4]

Dari kedua pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi: tujuan, kebijakan dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi koorperasi

---

[2] Marrus, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), 31.

[3] H. Mintzberg & B.C. Quinn, *The Strategy: Process, Concepts, Contens, Cases*, Second Edition (New Jersey: Prentice Hall. Inc, 1991), 5.

[4] 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

dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.[5]

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Seperti dijelaskan Hamel dan Prahalad bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Misalnya, strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas dan memperluas pasar. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.[6]

Goldworthy dan Ashley mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

a. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
b. Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.

[5] Musadiq A. Sahaf, *Strategic Marketing* (New Delhi: Asoke K. Ghosh, 2008), 10.

[6] Hamel dan Prahalad, *Management* (New Delhi: Tata McGraw Hill, 1995), 31.

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

d. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.

e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.

f. Fleksibilitas adalah sangat esensial.

g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.[7]

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka oleh Donelly dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu:

a. Apa, apa yang akan dilaksanakan,

b. Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa di atas,

c. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk atau mengoperasionalkan strategi,

d. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi,

e. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut.[8]

Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut untuk menjamin agar supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja

---

[7] Goldworthy dan Ashley, *Australian Public Affairs Information Service* (Australia: APAIS, 1998), 98.

[8] James H. Donnelly Jr., James L. Gibson & John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management* (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998), 109.

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

dipercaya oleh orang lain, tetapi juga dapat dilaksanakan. Hatten dan Hatten memberikan beberapa petunjuknya sebagai berikut:

a. Strategi harus konsiten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain.
c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai-beraikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.

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. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu, strategi hendaknya selalu dapat dikontrol.

g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai.[9]

Tanda-tanda suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit dalam organisasi. Sementara itu menurut Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner seperti yang dikutip dalam Rangkuti menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.[10] Kemudian Bryson menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.[11]

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang. Selain itu, suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi

---

[9] K. J. Hatten and M. L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestbility," in *Strategic Management Journal* (United States of America: Elsevier Inc, 1996), 108-109.

[10] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998), 4.

[11] John M. Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 189-190.

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 lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya.

2. **Pengertian Pemasaran**

Definisi pemasaran menurut *American Marketing Association* (AMA) adalah proses perencanaan dan pelaksanaan rencana penetapan harga, promosi dan distribusi ide-ide, barang-barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individual dan organisasi.[12] Sedangkan definisi pemasaran menurut *World Marketing Association* (WMA) adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan *value* dari satu inisiator kepada stakeholdernya.[13]

Menurut Philip Kotler pemasaran sebagai sebuah 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.

Dalam perkembangan dewasa ini, pemasaran memegang peranan penting dalam perusahaan, apalagi dalam perekonomian bebas, dimana orang bebas untuk memproduksi barang dan membeli yang mereka suka. Dengan demikian akan semakin terasa bagaimana sulitnya usaha dari

---

[12] Pandji Anoraga, *Management Bisnis* (Jakarta: PT. Rineke Cipta, 1997), 215.

[13] Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2006), 25-26.

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

pihak perusahaan untuk memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan untuk mencapai keuntungan yang maksimal.

Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan bagi pihak konsumen jika menginginkan perusahaan berjalan terus atau konsumen mempunyai pandangan yang baik terhadap perusahaan. Di samping itu, apabila perusahaan ingin memasukkan kebutuhan konsumen maka harus menciptakan produk yang berkualitas dan inovatif serta menentukan cara-cara promosi, penyaluran juga penjualan produk tersebut secara efektif dan efisien. Sebagaimana kita ketahui bahwa kegiatan pemasaran adalah berbeda dengan penjualan, transaksi ataupun perdagangan.[14]

Definisi lain menyebutkan bahwa pemasaran adalah semua kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran.[15] Dengan perkataan lain, pemasaran adalah salah satu bentuk muamalah yang dibenarkan dalam Islam, sepanjang dalam segala proses transaksinya terpelihara dari hal-hal yang terlarang oleh ketentuan syariah. Pemasaran adalah proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang dibutuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Adapun definisi pemasaran menurut Philip Kotler adalah proses sosial yang dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan

---

[14] Cecep Hidayat, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: IPWI, 1998), 3.

[15] Faried Wijaya Irawan dan Sudjoni, *Pemasaran Prinsip dan Kasus* (Yogyakarta: BPFE, 1996), 13.

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

secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.[16] Sedangkan menurut Kotler dan Keller pemasaran terbagi atas 10 jenis entitas, yaitu:

1. Barang, yaitu barang-barang yang berbentuk fisik dan merupakan bagian terbesar dari produksi dan usaha pemasaran kebanyakan negara.
2. Jasa, yaitu ketika suatu negara perekonomiannya semakin maju, maka proporsi kegiatan yang ada terfokus pada produksi jasa. Banyak produksi untuk pasar yang mengalami bauran antara barang dan jasa.
3. Pengayaan pengalaman, yaitu dengan memadukan antara beberapa produk barang dan jasa, perusahaan dapat menciptakan, mempergelarkan dan memasarkan pengayaan pengalaman.
4. Peristiwa, yaitu ketika pemasar dapat tanggap akan kebutuhan konsumen untuk mempromosikan suatu peristiwa yang berkaitan dengan berupa ulang tahun, pameran dagang atau pementasan.
5. Orang, yaitu perusahaan/individu yang bergerak di bidang konsultan manajemen dan menjadi humas (PR) dari konsumen itu.
6. Tempat, yaitu ketika sebuah perusahaan/ negara tanggap akan potensi yang ada, dan berusaha mengembangkan sehingga potensi yang ada menjadi sumber pemasukan bagi perusahaan atau negara tersebut. Para pemasar yang bergerak di bidang ini mencakup spesialis di bidang pengembangan ekonomi, agen *real estate* dan pariwisata.

[16] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 12, Jilid 1, Terjemahan Benyamin Molan (Jakarta: Indeks, 2006), 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

7. Properti, yaitu hak kepemilikan tak berwujud baik itu berupa benda nyata atau *financial*. Properti diperjualbelikan dan menyebabkan timbulnya pemasaran.
8. Organisasi, yaitu bagaimana organisasi dapat secara aktif berusaha untuk membangun citra kuat pada masyarakat, guna lebih memenangkan persaingan yang ada. Hal ini membutuhkan pemasar yang tanggap terhadap apa dan bagaimana membentuk citra publik atas barang dan jasa yang dipasarkan.
9. Informasi, yaitu sesuatu yang dapat diproduksi dan dipasarkan sebagai suatu produk. Pada hakikatnya, informasi merupakan sesuatu yang di produksi dan didistribusikan serta dapat dinikmati.
10. Gagasan, yaitu setiap penawaran pasar mencakup inti dari suatu gagasan dasar dari pemasar, yang berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan yang bisa dipenuhi.[17]

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemasaran adalah mengenal dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk yang ditawarkan cocok dengannya dan dapat terjual dengan sendirinya. Idealnya pemasaran menyebabkan pelanggan siap membeli sehingga yang tinggal hanyalah bagaimana membuat produknya telah tersedia.

3. Pengertian Strategi Pemasaran

Demi tercapainya tujuan perusahaan, masing-masing perusahaan perlu menyadari faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dan kegagalan

[17] Ibid., 9.

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 perjalanannya terhadap persaingan bisnis. Faktor-faktor tersebut bisa bersumber dari dalam perusahaan (*intern*) ataupun dari luar perusahaan (*extern*). Dalam menyusun strategi pemasaran hendaknya memperhatikan lingkungan pemasaran.[18]

Lingkungan internal meliputi sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan baik dari kemampuan sumber daya manusia, peralatan mesin, kebijakan perusahaan dan sebagainya. Lingkungan eksternal mencakup kondisi konsumen, kebijakan pemerintah, persaingan antar perusahaan. Lingkungan-lingkungan tersebut secara berangsur akan selalu mengalami perubahan, sehingga perusahaan harus dapat mengambil sikap dari setiap perubahan pada elemen lingkungannya.

Menyikapi perubahan lingkungan dengan tepat dan bijak, membawa perusahaan pada titik dimana perusahaan mampu merealisasikan tujuannya, apabila perusahaan salah menyikapi maka akan membawa perusahaan pada kegagalan dan ketidak berhasilan. Sikap perusahaan inilah yang biasa disebut dengan strategi, strategi itu merupakan satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan internal perusahaan dengan situasi lingkungan eksternal agar tujuan perusahaan dapat tercapai.[19]

Strategi pemasaran pada dasarnya rencana yang menyeluruh, terpadu, sistematis dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran

---

[18] Marwan Asri, *Marketing* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1991), 33.

[19] Napa J. Awat, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Liberty, 1989), 20.

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

suatu perusahaan.[20] Sedangkan menurut Husein Umar strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.[21]

Dengan perkataan lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.[22]

Di samping itu, strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan, harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan/ kondisi pada saat ini. Penilaian atau evaluasi ini menggunakan analisa keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Hasil penilaian atau evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah strategi

---

[20] Siswanto Sutojo, *Strategi Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Damar Mulia Pustaka, 2002), 156.

[21] Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 168.

[22] Armstrong dan Kotler, *Dasar-Dasar Pemasaran* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 20.

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

yang sedang dijalankan perlu diubah, dan sekaligus digunakan sebagai landasan untuk menyusun atau menentukan strategi yang akan dijalankan pada masa yang akan datang.

Ciri penting rencana strategi pemasaran menurut Sofyan Assuari di antaranya:

a. Titik tolak penyusunannya melihat perusahaan secara keseluruhan.
b. Diusahakan dampak kegiatan yang direncanakan bersifat menyeluruh.
c. Dalam penyusunannya diusahakan untuk memahami kekuatan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan.
d. Jadual dan waktu (*timing*) yang ditentukan adalah yang sesuai dan mempertimbangkan fleksibititas dalam menghadapi perubahan.
e. Penyusunan rencana dilakukan secara realistis dan relevan dengan lingkungan yang dihadapi.[23]

Strategi direncanakan atas dasar tujuan yang hendak dicapai sehingga dalam mencapai sebuah tujuan strategi memberikan sebuah gambaran bagaimana mencapai tujuan tersebut. Perusahaan didirikan pasti memiliki tujuan dan proses yang berbeda walaupun secara dasar tujuan setiap perusahaan adalah sama, yaitu sama-sama berusaha untuk menghasilkan laba atau keuntungan yang maksimal dari adanya pertukaran barang ataupun jasa perusahaan. Apabila tujuan perusahaan ialah untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal tersebut maka tujuan dari kegiatan pemasaran perusahaan adalah untuk membuat penjualan berlebihan dengan jalan

[23] Sofyan Assuari, *Strategi Pemasaran* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), 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

memahami konsumen dengan sebaik-baiknya sehingga produsen mampu menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dan terjual dengan sendirinya.[24]

Usaha untuk mencapai kapasitas yang berlebihan, masing-masing perusahaan memiliki strategi pemasaran yang berbeda-beda. Strategi pemasaran ialah logika pemasaran yang dipakai dalam unit bisnis untuk mencapai sebuah tujuan pemasaran.[25] Penentuan strategi ini dapat dilakukan oleh manajer pemasaran dengan membuat tiga macam keputusan yaitu, konsumen manakah yang akan dituju, kepuasan seperti apa yang diinginkan oleh konsumen tersebut dan bauran pemasaran apakah yang dipakai untuk memberikan kepuasan kepada konsumen tersebut.[26]

Tahapan dalam merancang dan merumuskan strategi pemasaran ialah:

a. Konsumen yang Dituju (*Target Consumer*)

Tahap pertama dalam perumusan strategi pemasaran yakni dengan menentukan konsumen yang dituju. Usaha-usaha pemasaran akan lebih berhasil jika hanya ditujukan kepada konsumen tertentu saja, dan bukannya masyarakat secara keseluruhan. Konsumen yang dituju merupakan individu-individu yang harus dilayani oleh perusahaan dengan memuaskan.[27]

---

[24] Philip Kotler dan Gery Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 1997), 55.

[25] Ibid., 156.

[26] Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern* (Yogyakarta: Liberty, 2000), 70.

[27] Ibid., 72.

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

b. Menentukan Keinginan Konsumen

Strategi pemasaran yang efektif memerlukan suatu pengetahuan tentang keinginan konsumen yang ditujukan terhadap manfaat barang. Strategi pemasaran akan berhasil dan penjualan produk akan terangkat apabila dalam memproduksi produk, perusahaan terlebih dahulu mencari informasi tentang keinginan calon pembelinya. Penyesuaian penyediaan produk dengan kebutuhan konsumen dikarenakan untuk memaksimalkan kegiatan penjualan produk perusahaan, sehingga dengan begitu akan dapat menekan angka kegagalan terjualnya produk di pasaran.[28]

c. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan sekumpulan variabel-variabel tentang produk, harga, distribusi dan pemasaran yang merupakan variabel kebijakan dalam strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik barang atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.[29]

Jerome Mc.Carthy dalam Fandy Tjiptono merumuskan strategi pemasaran menjadi 4 P (*Product, Price, Promotion and Place*), adapun strategi pemasaran tersebut adalah:

---

[28] Ibid., 73.

[29] Ibid., 74.

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

1) Produk (*Product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Produk merupakan segala sesuatu yang berusaha ditawarkan oleh perusahaan kepada para konsumennya.[30]

2) Harga (*Price*)

Kebijakan harga bukan hanya didasarkan pada kesediaan konsumen untuk membayar besaran harga suatu produk, namun lebih dari itu harus mempertimbangkan juga berapa besaran biaya yang ditetapkan bagi produk sejenis atau produk pesaing.[31]

3) Distribusi (*Place*)

Kebijakan distribusi ialah menyangkut cara penyampaian produk ke tangan konsumen. Dalam hal ini perusahaan mempertimbangkan kapan dan di mana produk tersebut bisa diperoleh oleh konsumen ketika konsumen membutuhkannya.[32]

4) Promosi (*Promotion*)

Kebijakan yang diambil perusahaan dalam menyebarkan informasi mengenai produknya kepada konsumen, bahwa produk tersebut telah tersedia di pasar dan produk tersebut mampu memberikan manfaat yang memadai serta mampu memuaskan kebutuhan konsumen.[33]

---

[30] Philip Kotler, *Managemen Pemasaran*, Jilid Kedua (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 67.

[31] Marwan Asri, *Marketing* (Yogyakarta: UPP-AMP YKPN, 1991), 47.

[32] Pandji Anoraga, *Management Bisns* (Jakarta: PT. Rineke Cipta, 1997), 47.

[33] Heindjrachman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan* (Yogyakarta: UPP AMP-YKPN, 1990), 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

4. Jenis-Jenis Strategi Pemasaran

Suatu aspek yang paling penting dalam melaksanakan segmentasi pasar adalah aspek operasional. Hal ini berarti bahwa kita harus menghindarkan diri dari dimensi yang tidak dapat dilaksanakan. Dasar segmentasi yang dipakai haruslah dapat dilaksanakan. Dasar pelaksanaan segmentasi umumnya dipergunakan segmentasi atas dasar demografis (kependudukan) seperti umur, jenis kelamin, penghasilan daerah, penghasilan keluarga dan sebagainya. Informasi kependudukan semacam itu sangat mudah memperolehnya dan sangat berguna dalam hal promosi dan distribusi. Setelah diketahui bahwa pasar yang dihadapi dapat dibagi-bagi ke dalam strategi yang mungkin dilakukan terhadap keadaan tersebut.

Dalam hubungan strategi pemasaran, menurut Sofyan Assauri bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

a. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated Marketing).*

Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya. Perusahaan memusatkan perhatiannya pada seluruh konsumen dan kebutuhannya, serta merancang produk yang dapat menarik sebanyak mungkin para konsumen tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda-beda. Salah satu keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis.

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

b. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar *(Differentiated Marketing).*

Penentuan dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda untuk setiap segmen pasar. Dengan demikian diharapkan penjualan perusahaan akan lebih tinggi dan kedudukan produk perusahaan akan lebih kuat atau mantap di segmen pasar.

c. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi *(Concentrated Marketing).*

Strategi pemasaran ini mengutamakan seluruh usaha pemasaran pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja. Jadi, perusahaan memusatkan segala kegiatan akan memberikan keuntungan yang terbesar. Keuntungan penggunaan strategi ini, perusahaan dapat diharapkan akan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih. [34]

5. **Strategi Pemasaran dalam Bisnis Islam**

Semua aktivitas kehidupan perlu dilakukan berdasarkan perencanaan yang baik. Islam adalah agama yang memberikan sintesis dan rencana yang dapat direalisasikan melalui rangsangan dan bimbingan. Perencanaan tidak lain memanfaatkan "karunia Allah" secara sistematik untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat dan nilai kehidupan yang berubah-ubah.

[34] Sofyan Assuari, *Strategi Pemasaran*…, 178-179.

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 arti lebih luas, perencanaan menyangkut persiapan menyusun rancangan untuk setiap kegiatan ekonomi. Konsep modern tentang perencanaan, yang harus dipahami dalam arti terbatas, diakui dalam Islam. Karena perencanaan seperti itu mencakup pemanfaatan sumber yang disediakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baiknya untuk kehidupan dan kesenangan manusia.

Meski belum diperoleh bukti adanya sesuatu pembahasan sistematik tentang masalah tersebut, namun berbagai perintah dalam Al-Qur'an dan Sunnah menegaskan bahwa tujuan aktivitas bisnis dalam Islam yang paling mendasar adalah mewujudkan kesejahteraan ekonomi dalam kerangka moral yang Islami, sebagaimana tertuang pada firman Allah yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ. (١٠)

Artinya: *"Maka apabila telah ditunaikan sembahyang, bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia (rezeki) Allah dan ingatlah akan Allah banyak-banyaknya, mudah-mudahan kamu menang (sukses)."* (QS. Al-Jumu'ah [62]: 10)[35]

Sedangkan tujuan aktivitas bisnis yang bermakna sebagai terwujudnya pendapatan serta kekayaan yang merata dan adil, tercantum dalam firman-Nya berikut:

وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ فَمَا الَّذِينَ فُضِّلُوا بِرَادِّي رِزْقِهِمْ عَلَى مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَهُمْ فِيهِ سَوَاءٌ أَفَبِنِعْمَةِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ. (٧١)

[35] Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*…., 554.

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

Artinya: *"Allah melebihkan setengah kamu dari yang lain tentang rezeki, maka orang-orang yang dilebihkan itu bukanlah memberikan rezekinya kepada hamba-sahayanya, (melainkan Allah jua), maka mereka itu bersama-sama pada rezeki itu. Apakah mereka ingkar pada nikmat Allah?"* (QS. An-Nahl [16]: 71)[36]

Melalui kedua ayat di atas, dapat ditafsirkan bahwa aktivitas bisnis dalam pandangan Islam di samping harus dilakukan dengan cara profesional yang melibatkan ketelitian dan kecermatan dalam proses manajemen dan administrasi agar terhindar dari kerugian, juga harus terhindar dari unsur-unsur penipuan (*gharar*), kebohongan, riba dan praktek-praktek lain yang dilarang oleh syari'ah.

Selain itu, dalam kegiatan berbisnis, Islam juga melarang adanya unsur manipulasi (penipuan), sebagaimana hadits Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

اِيَّاكُمْ وَكَثْرَةَ الْحَلِفَ فِىْ الْبَيْعِ فَاِنَّهُ يُنَفِّقُ ثُمَّ يُمَحَّقُ.

Artinya: *"Jauhkanlah dirimu dari banyak bersumpah dalam penjualan, karena sesungguhnya ia memanipulasi kemudian menghilangkan keberkahan."* (HR. Muslim, An-Nasa'i dan Ibnu Majah).[37]

Menurut prinsip syariah, kegiatan pemasaran harus dilandasi semangat beribadah kepada Allah SWT, berusaha semaksimal mungkin untuk kesejahteraan bersama, bukan untuk kepentingan golongan apalagi kepentingan sendiri.

---

[36] Ibid., 219.

[37] Syeh Muhammad bin Ahmad Al-Adawi, *Miftahul Khithobah*…, 192.

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

Islam adalah agama yang sangat luar biasa. Islam adalah agama yang lengkap, yang berarti mengurusi semua hal dalam hidup manusia. Islam adalah agama yang mampu menyeimbangkan dunia dan akhirat; antara *ḥabl min Allah* (hubungan dengan Allah) dan *ḥabl min al-nas* (hubungan sesama manusia). Ajaran Islam lengkap karena Islam agama terakhir sehingga harus mampu memecahkan berbagai masalah besar manusia.

Islam menghalalkan umatnya berniaga. Bahkan Rasulullah SAW seorang saudagar yang sangat terpandang pada zamannya. Sejak muda Beliau dikenal sebagai pedagang jujur. "Sepanjang perjalanan sejarah, kaum Muslimin merupakan simbol sebuah amanah dan di bidang perdagangan, mereka berjalan di atas adab Islamiah," ungkap Syekh Abdul Aziz bin Fathi as-Sayyid Nada dalam Ensiklopedia Adab Islam Menurut Alquran dan Assunnah.[38]

Rasulullah SAW telah mengajarkan pada umatnya untuk berdagang dengan menjunjung tinggi etika keislaman. Dalam beraktivitas ekonomi, umat Islam dilarang melakukan tindakan bathil. Namun harus melakukan kegiatan ekonomi yang dilakukan saling ridho, sebagaimana firman Allah SWT, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا. (٢٩)

[38] Muhamad, "Pemasaran dalam Perspektif Islam", *Majalah Pintar Pengusaha Muslim*, Edisi 33, dalam https://books.google.co.id/books?id=bc_DCQAAQBAJ&pg=PA38&lpg=PA38&dq̆v=onepage&q&f=false, diakses tanggal 7 Mei 2015, jam 10.05.

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

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu."* (QS. An-Nisaa' [16]: 29)[39]

Berdagang penting dalam Islam. Begitu pentingnya, hingga Allah SWT menunjuk Nabi Muhammad SAW sebagai seorang pedagang sangat sukses sebelum beliau diangkat menjadi Nabi. Ini menunjukkan Allah SWT mengajarkan dengan kejujuran yang dilakukan oleh Nabi Muhammad bin Abdullah saat Beliau menjadi pedagang bahwa dagangannya tidak merugi, namun malah menjadikan beliau pengusaha sukses. Oleh karena itu, umat Islam (khususnya pedagang) hendaknya mencontoh Beliau saat Beliau berdagang.

Di samping itu, pelaksanaan rencana pemasaran dalam Islam tergantung pada prinsip syarikat (kerjasama) yang telah diakui secara universal. Hal ini berarti pelaksanaan perencanaan dilaksanakan melalui partisipasi sektor pemerintah dan swasta atas dasar kemitraan. Yakni terlaksana melalui prinsip abadi *muḍārabah*, yakni tenaga kerja dan pemilik modal dapat disatukan sebagai mitra. Dalam arti, dengan mempraktikkan prinsip *muḍārabah* dan dengan mengkombinasikan berbagai unit produksi, proyek industri, perdagangan dan pertanian dalam kerangka perencanaan dapat diterapkan atas dasar prinsip tersebut. Pendapatan yang dihasilkan oleh usaha seperti itu dapat dibagi secara sebanding setelah dikurangi segala pengeluaran yang sah.

[39] Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*…., 122.

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 sistem perencanaan Islam, kemungkinan rugi sangat kecil karena merupakan hasil kerjasama antara sektor pemerintahan dan swasta. Investasi yang sehat akan mendorong kelancaran arus kemajuan ekonomi menjadi lebih banyak. Dalam kegiatan pemasaran, tentu lebih dahulu menyusun perencanaan strategis untuk memberi arah terhadap kegiatan perusahaan yang menyeluruh, yang harus didukung rencana pelaksanaan lebih rinci di bidang-bidang kegiatan perusahaan. Dalam Islam, bukanlah suatu larangan bila seorang hamba mempunyai rencana atau keinginan untuk berhasil dalam usahanya. Namun dengan syarat, rencana itu tidak bertentangan dengan ajaran (syariat) Islam. Dilandaskan dalam Al-Qur'an:

أَمْ لِلإِنْسَانِ مَا تَمَنَّى.(٢٤) فَلِلَّهِ الآخِرَةُ وَالأولَى.(٢٥)

Artinya: *"Atau apakah manusia akan mendapat segala yang diciptakannya? Tidak, maka hanya bagi Allah kehidupan akhirat dan kehidupan dunia."*(QS. An-Najm [53]: 24-25)[40]

Dari kedua ayat tersebut, bila dihubungkan dengan strategi pemasaran, kegiatan strategi (rencana) pemasaran merupakan suatu interaksi yang berusaha untuk menciptakan atau mencapai sasaran pemasaran seperti yang diharapkan untuk mencapai keberhasilan. Dan sudah menjadi sunnatullah bahwa apa pun yang sudah kita rencanakan, berhasil atau tidaknya, ada pada ketentuan Tuhan (Allah). Dalam pelaksanaan suatu perencanaan dalam Islam haruslah bergerak ke arah

[40] Ibid., 873.

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

suatu sintesis yang wajar antara pertumbuhan ekonomi dan keadilan sosial melalui penetapan kebijaksanaan yang pragmatik, namun konsisten dengan jiwa Islam yang tidak terlepas dengan tuntunan Al-Qur'an dan Hadits, juga sesuai dengan kode etik bisnis Islam.

Pemasaran pada zaman Nabi memang belum berkembang seperti sekarang ini, dimana seluruh produsen telah menggunakan alat yang serba modern, media internet, televisi, radio, brosur dan lain-lain. Dalam istilah manajemen sifat dari nabi dapat diterjemahkan sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, kordinasi, kendali dan *supervise*.[41]

Strategi pemasaran merupakan kombinasi dari alat-alat pemasaran yang lainnya, yaitu periklanan, penjualan tatap muka (*personal selling*), promosi penjualan dan publisitas yang dirancang untuk menjual barang dan jasa. Untuk menjual barang dan jasa secara langsung kita telah melakukan kegiatan bisnis.

Dalam konsep Al-Qur'an tentang bisnis juga sangat komprehensif, parameter yang dipakai tidak menyangkut dunia saja, namun juga menyangkut urusan akhirat. Al-Qur'an memandang kehidupan manusia sebagai sebuah proses yang berkelanjutan. Manusia harus bekerja bukan hanya untuk meraih sukses di dunia namun juga kesuksesan di akhirat.[42]

---

[41] Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 56.

[42] Ahmad Mustag, *The Future of Economics: an Islamic Perspektif* (Jakarta: Asy Syaamil Press & Grafika, 2001), 35.

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

Konsep bisnis menurut Islam selalu kembali kepada dua aspek yaitu kebaikan (keberuntungan) dan kejelekan (kerugian). Bisnis yang dikatakan beruntung mengandung tiga elemen dasar, yaitu:

a. Mengetahui investasi yang paling baik,
b. Membuat keputusan yang logis, sehat dan masuk akal,
c. Mengikuti perilaku yang baik.

Adapun bisnis yang merugi mencakup investasi modal yang jelek, keputusan yang tidak sehat dan perilaku jahat.[43]

Di dalam Islam dilarang keras melakukan penipuan, kebohongan dan mengingkari janji. Oleh karena itu dalam pelaksanaan pemasaran pebisnis muslim harus menghindari tindakan kebohongan, janji palsu, iklan-iklan yang kurang pantas dilihat untuk menarik perhatian para konsumen (gambar yang tidak senonoh), serta publikasi produk yang menghalalkan segala cara.[44]

Pada dasarnya pemasaran adalah alat untuk menginformasikan, menawarkan dan menjual produk atau jasa. Banyak cara yang dilakukan produsen atau perusahaan untuk memasarkan perusahaan serta produknya, agar produk tersebut dapat diterima oleh masyarakat.

Untuk membangun sebuah perusahaan yang efektif, suatu perusahaan menggunakan strategi pemasaran yang efektif, baik perusahaan barang maupun jasa. Pemasaran yang dilakukan dimaksudkan untuk mempengaruhi

---

[43] Ibid., 38-46.

[44] Yuniati Asmaniah, "Bauran Promosi dalam Perspektif Islam", http://lib.uinmalang.ac.id/thesis/fullchapter/99220592-yuniati-asmaniah.ps, Diakses tanggal 8 Mei 2015.

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

calon konsumen agar membeli produknya, dengan menawarkan keunggulan-keunggulan tertentu pada produknya dan memberi janji-janji tertentu.

B. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Untuk membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor ekstern maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu.

Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut.[45]

Rangkuti menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses

[45] Indrito Gitosudarmo, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: PT BPFE, 2001), 36.

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

pengambilan keputusan dengan cara ini selalu dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan usaha.[46]

Jadi pada prinsipnya analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) guna menetapkan formulasi strategi (perencanaan strategi) dalam upaya penyusunan strategi jangka panjang.

2. Konsep Dasar Analisis SWOT

Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi kita dan mengetahui peluang (*opportunity*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*treath*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan kita.

Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Rencana strategi tersebut kemudian haruslah kita terjemahkan ke dalam rencana-rencana operasional yang mencantumkan adanya target-target yang harus kita capai. Kemudian rencana operasional itu harus kita terjemahkan ke dalam satu satuan uang yang menjadi anggaran operasional.

Adapun bagan dari proses perencanaan strategi yang berlandaskan pada analisis SWOT sebagai berikut:

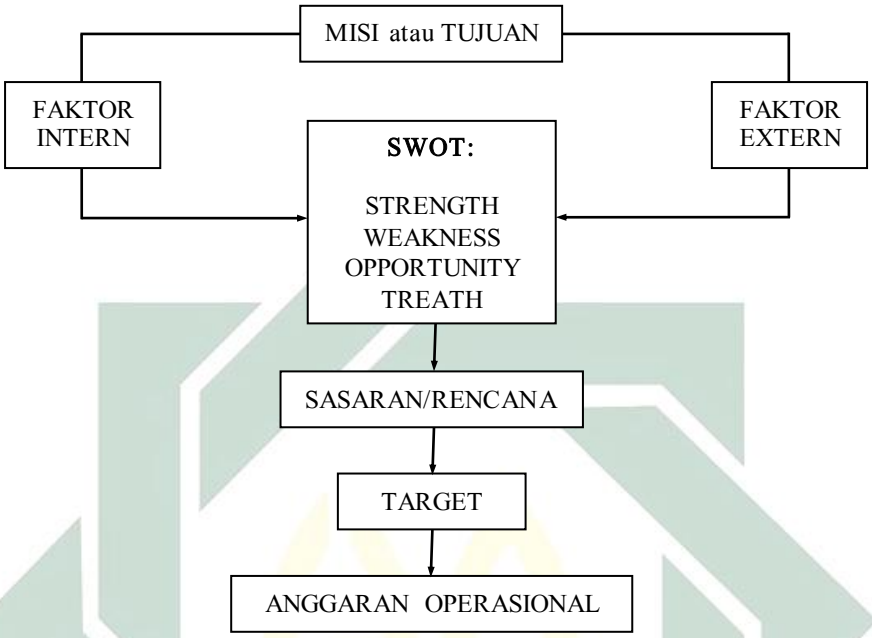
---

[46] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Edisi 16 (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2009), 18.

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 Perencanaan dengan Analisis SWOT[47]



Dalam analisis SWOT ini menganalisis adanya dua faktor lingkungan usaha, dimana lingkungan itu berupa:

a. Lingkungan internal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/ perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.
b. Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/ perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhinya.

Menurut Rangkuti, proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui 3 tahap analisis yaitu:

[47] Indrito Gitosudarmo, *Manajemen Strategis*…, 78

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

a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini adalah kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan berupa pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Dan faktor eksternal perusahaan adalah ekonomi, politik, sosial budaya.

Dalam tahap ini model yang dipakai adalah menggunakan Matriks Faktor Strategi Internal dan Matriks Faktor Strategi Eksternal.

b. Tahap Analisis

Nilai-nilai dari faktor internal dan faktor eksternal yang telah didapat dari hasil Matriks Faktor Strategi Internal dan Matriks Faktor Strategi Eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dengan mengurangkan nilai kekuatan (*Strength*) dengan nilai kelemahan (*Weakness*) dan nilai peluang (*Opportunity*) dengan nilai ancaman (*Threat*). Semua informasi disusun dalam bentuk matriks, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

Dalam tahap ini digunakan matrik SWOT, agar dapat dianalisis dari 4 alternatif strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Stengths-Oportunities* (SO), strategi *Weaknesses-Oprtunities* (WO), strategi *Strengths-Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses-Threats* (WT).

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

c. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini, mengkaji ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah itu diambillah keputusan dalam menentukan strategi yang paling menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan Matriks SWOT dan pada akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan dijadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya.[48]

Dalam melakukan analisis SWOT ini, Freddy Rangkuti menyatakan pembuatan suatu matrik dimana masing-masing sel tersebut dapat diisi dengan berpedoman sebagai berikut:

a. Sel *Strengths* (S) dibuat 5 sampai 10 kekuatan internal yang dimiliki pada suatu usaha.
b. Sel *Weaknesses* (W) dibuat 5 sampai 10 kelemahan internal yang dimiliki pada suatu usaha.
c. Sel *Opportunities* (O) dibuat 5 sampai 10 kekuatan eksternal yang dimiliki pada suatu usaha.
d. Sel *Threats* (T) dibuat 5 sampai 10 kelemahan eksternal yang dimiliki pada suatu usaha.[49]

Sedangkan mengenai matriks SWOT, J. Salusu menggunakan beberapa strategi, yaitu:

a. Strategi S.O, yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan keunggulan organisasi *(comparative advantage comparative)*.

[48] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*..., 21.

[49] Ibid., 33.

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

b. Strategi S.T, yaitu memobilisasi beberapa keunggulan untuk mencapai sasaran *(mobilization)*.

c. Strategi W.O, yaitu memilih faktor mana yang dipacu dan faktor mana yang ditunda*(investmen/divestmen)*.

d. Strategi W.T, yaitu perlu kehati-hatian atau kewaspadaan dalam mencapai sasaran *(damage control)*.[50]

Tujuan pemilikan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Sifat kesenjangan itu sendiri juga sangat situasional. Kalau kesenjangan akibat prestasi di masa lampau yang sangat buruk penciutan lebih mungkin dilakukan dan bila kesenjangan itu besar sebagai akibat dari peluang lingkungan yang diharapkan, maka akan lebih tepat bila dilakukan ekspansi.[51]

Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, selanjutnya akan dikaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman *(strength, weakness, opportunity,* dan *treath matrix)*. Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi.

---

[50] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Gramedia), 35.

[51] Lukiastuti Fitri Kurniawan & Muliawan Hamdani, *Manajemen Strategik dalam Organisasi* (Yogyakarta: MedPress, 2008), 70.

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. **Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) dan Faktor Strategis Eksternal (EFAS)**

Analisis faktor strategi internal dan eksternal adalah pengolahan faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal dengan memberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor srtategis. Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan posistif.[52]

Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kekuatan dan kelemahan, sedangkan menganalisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai peluang dan ancaman. Semua faktor strategis yang dimonitor harus ditentukan, karena masalah ini dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Langkah-langkah penyusunannya sebagai berikut:

a. Menentukan Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Menurut Sugiono, Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persespsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.[53] Penelitian ini menggunakan skala Likert yang

[52] Robert. G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques* (England: John Wiley & Sons, 1990), 8-12

[53] Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: CV. Alfabeta, 2006), 88.

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

dimodifikasi dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban. Dengan masing-masing skor sebagai berikut:

1) Jawaban A : untuk kriteria **Tidak Setuju**
2) Jawaban B : untuk kriteria **Kurang Setuju**
3) Jawaban C : untuk kriteria **Setuju**
4) Jawaban D : untuk kriteria **Sangat Setuju**

Dari modifikasi Skala Likert tersebut yang dengan meniadakan kategori jawaban di tengah, didasarkan atas alasan sebagai berikut:

1) Kategori tengah mempunyai arti ganda, biasa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau member jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
2) Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu atas arah kecenderungan jawabanya.
3) Untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga tidak mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijaring dari pada responden.

b. Menentukan Bobot (*Scoring*) dan Nilai (*Rating*)

Menurut Rangkuti, bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan dengan skala nilai 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Sedangkang rating adalah nilai dari faktor strategis perusahaan dengan skala 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*).[54]

[54] Fredy Rangkuti, *Analisis SWOT…*, 22.

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

Fungsi pemberian rating adalah untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberi dampak positif (+) yaitu kekuatan dan peluang, sedangkan faktor negatif (–) dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan. Bobot dan rating dirumuskan sebagai berikut:[55]

$$Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x1$$

Pemberian bobot dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan dengan menggunakan Skala Likert. Sebelum menentukan bobot, diadakan penilaian setiap variabel, di mana besarnya nilai tersebut adalah:

Sangat Setuju	4
Setuju	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

Sedangkan untuk menentukan nilai-nilai rating dari variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebagai berikut:

1) Pemberian Nilai untuk Variabel Kekuatan dan Peluang

Kedua variabel memiliki pola pengaruh yang bersifat positif terhadap perusahaan, di mana tingkah pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut:

a) Memiliki Pengaruh Positif Sangat Kecil 1
b) Memiliki Pengaruh Positif Kecil 2
c) Memiliki Pengaruh Positif Besar 3

[55] 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

d) Memiliki Pengaruh Positif Sangat Besar 4

2) Pemberian Nilai untuk Variabel Kelemahan dan Ancaman

Kedua variabel memilki pola pengaruh yang bersifat negatif terhadap perusahaan, dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut:

a) Pengaruh Negatif Sangat Besar 1

b) Pengaruh Negatif Besar 2

c) Pengaruh Negatif Kecil 3

d) Pengaruh Negatif Sangat Kecil 4

4. **Matriks Faktor Strategi Eksternal**

Menurut Rangkuti, sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.

c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor denagan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil,

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

diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nialinay bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) samapi dengan 1,0 (*poor*).

e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkn bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.[56]

Tabel 2.1:

Matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS)[57]

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang: • Tentukan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang dalam perusahaan.				

[56] Fredy Rangkuti, *Analisis SWOT…*, 24-25.

[57] Ibid., 26.

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 : • Tentukan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman dalam perusahaan.				
Total				

5. **Matrik Faktor Strategi Internal**

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasikan, suatu tabel IFAS *(Internal Factors Analysis Summary)* disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strenght and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:

a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikanya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata

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

industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untutk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 0,0 (*poor*).

e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.

f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkn bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.[58]

Tabel 2.2:

Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)[59]

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan: • Tentukan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang dalam perusahaan.				
Kelemahan: • Tentukan faktor-faktor strategi eksternal yang				

[58] Ibid., 26-27.

[59] Ibid., 27.

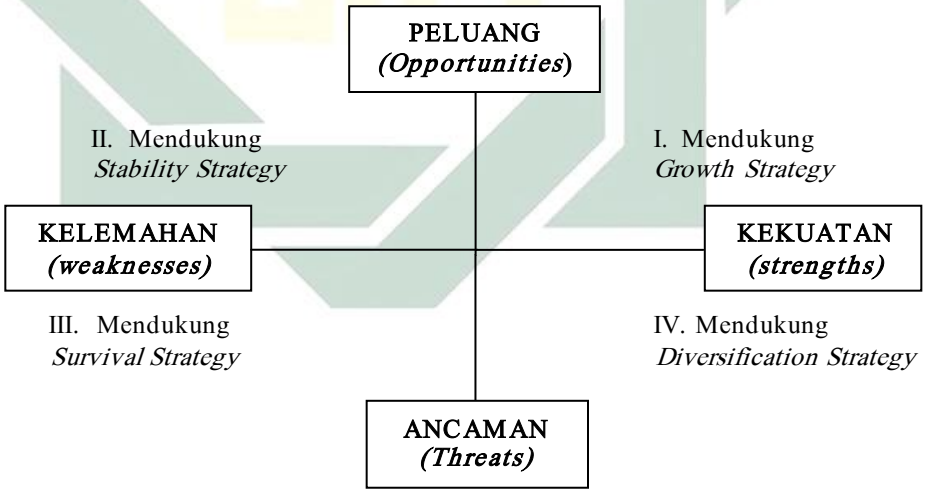
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi peluang dalam perusahaan.				
Total				

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang *(opportunities*) dan Ancaman *(threats)* dengan faktor internal Kekuatan *(strengths)* dan Kelemahan *(weaknesses).*

Gambar 2.2:

Diagram Analisis SWOT[60]



Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Adapun

[60] Ibid., 19.

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

bentuk analisis menurut diagram di atas terdiri dari empat kuadran, antara lain:

Kuadran I: Kuadran 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*).

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

Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar.

Kuadran IV: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.[61]

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahan adalah SWOT *Matrix*. *Matrix* ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategik.

[61] Ibid., 20.

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

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT.

Tabel 2.3:

Matriks SWOT[62]

IFAS / EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kekuatan Internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

a. EFAS = *Eksternal Strategic Factor Analysis*

b. IFAS = *Internal Strategic Factor Analysis*

c. Strategi SO

   Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

d. Strategi ST

   Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

[62] Ibid., 31.

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

e. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

f. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

C. Daya Saing

1. Pengertian Daya Saing

Daya saing merupakan efisiensi dan efektivitas yang memiliki sasaran yang tepat dalam menentukan arah dan hasil sasaran yang ingin dicapai yang meliputi tujuan akhir dan proses pencapaian akhir dalam menghadapai persaingan.

Istilah daya saing berasal dari kata daya yang bermakna kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak dan kata saing yang berarti berlomba untuk saling atas-mengatasi atau dahulu-mendahului.[63] Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan oleh kelompok atau institusi tertentu.

Menurut Muhardi, daya saing operasi merupakan fungsi operasi yang tidak saja berorientasi ke dalam (internal) tetapi juga keluar (eksternal),

[63] Depdiknas RI, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 325 dan 1243.

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

yakni merespon pasar sasaran usahanya dengan proaktif.[64] Sedangkan Porter mengatakan, *"competition is at the core of the success or failure of firms"*.[65] Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Dengan demikian, terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi.

Tumar Sumihardjo memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, bahwa kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya, daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi lebih dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang, kelompok maupun institusi tertentu.[66] Sumihardjo juga mengemukakan bahwa daya saing meliputi: (i) kemampuan memperkokoh posisi pasarnya, (ii) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (iii) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, dan (iv) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.[67]

---

[64] Muhardi, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Garaha Pustaka, 2007), 39.

[65] Muhardi, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Garaha Pustaka, 2007), 39.

[66] Tumar Sumiharjo, *Daya Saing Berbasis Potensi Daerah* (Bandung: Puskomedia, 2008), 8.

[67] Ibid., 11.

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

Sebab-sebab daya saing di antaranya perusahaan berjumlah banyak, ketiadaan pemimpin (pemimpin-pemimpin) pasar yang dapat dipercaya, pendatang baru dan keuntungan penggerak pertama. Daya saing harus dilihat sebagai suatu cara dasar untuk meningkatkan standar hidup, menyediakan kesempatan kerja bagi yang menganggur dan menurunkan kemiskinan. Daya saing menyangkut arti elemen produktivitas, efisiensi dan profitabilitas. Tetapi daya saing bukan suatu akhir atau sasaran, melainkan suatu cara untuk mencapai peningkatan standar hidup dan meningkatkan kesejahteraan sosial –suatu alat untuk mencapai sasaran.[68]

Konsep daya saing mengacu pada kemampuan untuk mencapai dominasi dan kemantapan dalam kompetisi antara perusahaan individual dan pesaing di tingkat mikro (perusahaan) dan antara ekonomi pada tingkat ekonomi makro.[69]

Dalam ekonomi, daya saing pada tingkat mikro sering diartikan sebagai Kemampuan suatu perusahaan menguasai, meningkatkan dan mempertahankan suatu posisi pasar. Kemampuan suatu perusahaan mengatasi perubahan dan persaingan pasar dalam memperbesar dan mempertahankan keuntungannya, pangsa pasar, dan ukuran bisnisnya (skala usahanya).[70]

---

[68] Agus Maulana dan Michael Porter, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (Jakarta: Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen), 291.

[69] Gabor Markus, "Measuring Company Level Competitiveness in Porter's Diamond Model Framework", *FIKUSZ, 2008* (Proceedings: Business Sciences Symposium for Young Researchers:, 2008), 149-158.

[70] William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1994), 58.

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

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bila memiliki sesuatu yang lebih dari pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekankan perusahaan. Sumber keunggulan bersaing dapat berupa: produk terbaik di pasar, memberikan pelayanan paling hebat, memberikan harga jual yang yang paling murah, lokasi yang paling strategis, teknologi yang tepat guna, atribut yang sesuai dengan kehendak konsumen, memasarkan produk baru paling cepat, merek dan reputasi yang sudah teruji, dan memberikan nilai barang yang lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen.[71]

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa daya saing adalah kemampuan dari seseorang/kelompok untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan yang lainnya.

2. Dimensi Daya Saing dan Indikator Daya Saing

Menurut Muhardi, dimensi daya saing suatu perusahaan adalah terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhardi lengkap dengan indikatornya sebagai berikut:

a. Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya

[71] Bambang Hariadi, *Manajemen Strategis* (Malang: Bayumedia, 2003), 99.

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

merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.

b. Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator di antaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.

c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator di antaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.

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

d. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.[72]

3. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing antara lain:

a. Lokasi

Memperhatikan lokasi usaha sangat penting untuk kemudahan pembeli dan menjadi faktor utama bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis akan menarik perhatian pembeli. Letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari jarak tempuh terpendek. Walau tidak menutup kemungkinan konsumen dari jarak jauh juga akan membeli, tapi persentasenya kecil.[73]

b. Harga

Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga menentukan apakah sebuah supermarket, minimarket, atau swalayan banyak dikunjungi konsumen atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan.[74]

---

[72] Muhardi, *Strategi Operasi*…, 40-41.

[73] Frans, Gana, "Inovasi Organisasi sebagai Basis Daya Saing Bisnis, *Usahawan*, No 10. Th. XXXII, Oktober 2003, 439

[74] Sunarto, *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Yogyakarta: Amus, 2004), 206.

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

Harga adalah nilai suatu barang atau jasa yang diukur dengan sejumlah uang. Demi mendapatkan sebuah barang atau jasa yang diinginkannya seorang konsumen harus rela membayar sejumlah uang. Bagi pelangggan yang sensitif bias anya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan value for money yang tinggi.[75]

c. Pelayanan

Program pelayanan (*service*) seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket/minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (*trolley* atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.[76]

d. Mutu atau Kualitas

Keyakinan untuk memenangkan persaingan pasar akan sangat ditentukan oleh kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Kualitas produk ditunjukkan oleh kesesuaian spesifikasi desain dengan fungsi atau kegunaan produk itu sendiri, dan juga kesesuaian produk dengan spesifikasi desainnya. Jadi suatu perusahaan memiliki daya saing

[75] Basu Swastha dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Moderen* (Yogyakarta: Liberty, 2008), 38.

[76] Ibid., 39.

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

apabila perusahaan itu menghasilkan produk yang berkualitas dalam arti sesuai dengan kebutuhan pasarnya.[77]

e. Promosi

Semakin sering suatu supermarket/swalayan melakukan promosi, semakin banyak pengunjung dalam memenuhi kebutuhannya. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Sunarto mengatakan bahwa promosi penjualan terdiri dari insentif jangka pendek untuk mendorong pembelanjaan atau penjualan produk atau jasa, yang mana promosi penjualan ini mencakup suatu variasi yang luas dari alat-alat promosi yang didesain untuk merangsang respons pasar yang lebih cepat, atau yang lebih kuat.[78]

4. Strategi Peningkatan Daya Saing

Ada tiga macam nilai utama yang harus dipenuhi oleh produsen suatu produk untuk dapat meningkatkan daya saingnya, antara lain:[79]

a. *Operational Excellence*

Operational excellence merupakan suatu nilai dimana produsen harus selalu menjaga efisiensi dan meningkatkan kualitas dari sistem/ proses penghasil produk maupun sistem pelayanan yang diberikan untuk senantiasa dapat memuaskan konsumen. Kepuasan konsumen

---

[77] Muhardi, *Strategi Operasi*…, 43.

[78] Sunarto, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*..., 298.

[79] Mora Harahap, "Strategi Peningkatan Daya Saing Produk", http:mora-harahap.blog.co, Diakses tanggal 8 Mei 2015.

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

akan kualitas serta layanan yang diberikan oleh *brand* dari suatu produk, akan membuat sulitnya konsumen beralih pada *brand* lain.

b. *Customer Intimacy*

Customer intimacy merupakan suatu nilai dimana produsen harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Suatu produk/jasa yang baik tidak hanya sekedar dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dasar (*basic need*) dari konsumen tapi sebaiknya juga dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan yang mendalam (*deeply need*) dari konsumen yaitu kebutuhan yang dapat dirasakan konsumen setelah nilai guna barang tersebut digunakan, konsumen menyadari bahwa produk/jasa itu dapat memenuhi kebutuhan maupun harapannya akan sebuah produk/jasa yang bermutu. Untuk itu diperlukan inovasi terus-menerus agar nilai yang ditawarkan suatu produk selalu dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen, bahkan melebihi apa yang menjadi harapan konsumen.

c. *Product Leadership*

Product leadership merupakan nilai yang harus dianut produsen dengan mendasarkan pada keunggulan untuk terus menerus melakukan inovasi pada produk maupun jasa yang dihasilkan sehingga dapat selalu menjadi *leader* dalam industrinya. Nilai semacam ini menuntut kreatifitas yang tinggi serta kecepatan dalam membaca kebutuhan pasar, terutama kebutuhan yang terselubung agar dapat meraih keunggulan.

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