

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1993), Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Sedangkan menurut Basu Swastha ( 1990 : 33 ), Strategi adalah suatu rencana tentang upaya untuk dapat dicapainya tujuan perusahaan berdasarkan sumber – sumber perusahaan yang ada dan lingkungan yang dihadapinya.

#### 2.1.2 Macam – Macam Strategi

Menurut John A. Dearce ( 1991 : 232 – 243 ), macam – macam strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

##### a. Strategi Integrasi ( *Integration Strategy* )

3 macam strategi yang termasuk strategi integrasi, yaitu :

- Integrasi ke depan ( *Forward Integration* )  
Integrasi ke depan meliputi mendekati konsumen atau menguasai jaringan distribusi / retailer.
- Integrasi ke belakang ( *Backward Integration* )  
Baik pemilik perusahaan maupun retailer membeli kebutuhan bahan baku dari pemasok.  
Integrasi ke belakang adalah strategi mendekati atau menguasai konsumen oleh perusahaan pemasok.
- Integrasi Horizontal ( *Horizontal Integration* )  
Integrasi horizontal mengenai strategi mendekati konsumen atau menguasai seluruh perusahaan pesaing.

**b. Strategi Intensif ( *Intensive Strategy* )**

3 macam strategi yang termasuk strategi intensif, yaitu :

- Penetrasi Pasar ( *Market Penetration* )  
Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menyajikan produk atau jasa sekarang ke pasar melalui peningkatan upaya – upaya pemasaran.
- Pengembangan pasar ( *Market Development* )  
Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa sekarang ke daerah pemasaran baru.
- Pengembangan produk ( *Product Development* )

**c. Strategi Diversifikasi ( *Diversification Strategy* )**

3 macam strategi yang termasuk strategi diversifikasi, yaitu :

- Diversifikasi Konsentrik ( *Concentric Diversification* )  
Adalah menambah produk atau jasa baru, tetapi produk atau jasa tersebut masih berhubungan dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- Diversifikasi Horizontal ( *Horizontal Diversification* )  
Adalah menambah produk atau jasa baru yang tidak berhubungan dengan produk atau jasa baru yang sudah ada, dengan sasaran pemasaran pada pelanggan yang sudah ada.
- Diversifikasi Konglomerat ( *Conglomerate Diversification* )  
Adalah menambah produk atau jasa baru yang tidak berhubungan dengan produk lama, dengan pelanggan baru.

**d. Strategi Difensif ( *Defensive Strategy* )**

5 macam strategi yang termasuk strategi difensif, yaitu :

- Patungan ( *Joint Venture* )  
Joint Venture terjadi apabila dua atau lebih perusahaan membentuk suatu persekutuan sementara atau konsorsium dengan maksud mempergunakan beberapa kesempatan.

- Penciutan ( *Retrenchment* )  
Penciutan terjadi apabila suatu organisasi melakukan pengelompokan kembali melalui pengurangan biaya dan kekayaan untuk mengimbangi penurunan penjualan atau keuntungan.
- Diverstiture  
Adalah penjualan satu atau lebih divisi atau bagian dari organisasi.
- Likuidasi ( *Liquidation* )  
Adalah penjualan seluruh kekayaan perusahaan.
- Kombinasi ( *Combination* )  
Banyak atau sebagian besar organisasi melakukan kombinasi dari dua atau lebih strategi secara serempak.

### 2.1.3 Pengertian Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1995), Pemasaran adalah suatu proses dan manajerial dengan nama perorangan atau kelompok memperoleh yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pembuatan dan pertukaran produk dan nilai dengan pihak lain.

Selanjutnya Freddy Rangkuti ( 1997 ) menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai factor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

### 2.2 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran adalah logika pemasaran, dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran – sasaran pemasarannya. Strategi Pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan aplikasi pemasaran. ( Kotler, 1994 )

Strategi Pemasaran ( *Marketing Strategy* ) merupakan perangkat asas – asas yang konsekwen, tepat dan layak ( *Feasible* ), yang oleh suatu perusahaan tertentu diharapkan akan memungkinkannya untuk mencapai tujuan sasaran dalam hal pelanggan dan penghasilan laba dalam suatu lingkungan persaingan tertentu. (Philip Kotler, 1984).

Manfaat dari strategi pemasaran antara lain adalah :

1. Dapat meningkatkan volume penjualan.
2. Memperkuat posisi perusahaan dari para pesaingnya.
3. Meningkatkan laba yang diharapkan.
4. Menguasai daerah pemasaran dari para pesaingnya.

### **2.3 Proses Penyusunan Strategi Pemasaran**

Dalam melaksanakan pemasaran yang merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup, maka pelaksanaan kegiatannya melalui suatu proses yang merupakan tahap demi tahap yang harus dilalui pada tingkat pelaksanaan pasar untuk mengembangkan posisi dan program pemasaran yang sehat. Sehubungan dengan hal itu Basu Swastha dan Irawan ( 1997, hal 50 ) mengemukakan definisi proses strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

Proses strategi pemasaran adalah suatu proses manajemen yang menganalisa kesempatan pasar dan memilih posisi program dan pengendalian pemasaran yang menciptakan dan mendukung bisnis – bisnis yang aktif untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses strategi pemasaran merupakan proses yang menggambarkan langkah – langkah yang ditempuh pada tingkat pelaksanaan pasar untuk mengembangkan posisi dan program yang sehat. Langkah – langkah yang harus dilalui dalam melaksanakan aktivitas pemasaran, seperti pendapat yang dikemukakan di atas selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut :

### 2.3.1 Analisa Kesempatan pasar

Proses strategi pemasaran dapat dengan analisa kesempatan pasar. Karena analisa kesempatan pasar ini penting sekali dilakukan sebelum perusahaan menentukan tujuannya. Adapun alasan yang dapat dikemukakan mengapa analisa kesempatan pasar ini perlu dilakukan terlebih dahulu, sebab :

- a. Perusahaan dapat mengetahui adanya kesempatan lingkungan yang baik.
- b. Perusahaan dapat menggunakan kesempatan perusahaan.

Jadi, kesempatan perusahaan ini muncul dalam suatu kondisi persaingan.

### 2.3.2 Pemilihan Posisi Pasar

Perusahaan tidak mungkin dapat menguasai pasar keseluruhan, ini ditunjukkan pada pangsa pasarnya yang berada pada kondisi sedang. Maka harus memilih pola spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum pada perusahaan untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan, dengan kata lain perusahaan harus memilih daerah pasar yang kuat dalam menghasilkan penjual dan laba yang optimal pada daerah pemasarannya. Sedangkan posisi persaingan strategis menurut **Philip Kotler** ( 1993, hal 116 ) dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Posisi Persaingan Unggul ( *Dominant* )

Posisi ini ditandai dengan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kemampuan pesaing yang sangat kuat dan perusahaan menguasai pilihan alternative strategi yang cukup luas.

2. Posisi Persaingan Kuat ( *Strong* )

Posisi ini satu perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.

3. Posisi Persaingan Mendukung atau Aman ( *Favourable* )

Posisi ini ditandai suatu perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki diatas rata – rata.

#### 4. Posisi Persaingan Bertahan ( *Tenable* )

Posisi ini ditandai dengan situasi – situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha. Kemampuan laba hanya pada tingkat marjinal, peluang untuk memperbaiki posisi ada tetapi dibawah rata – rata.

#### 5. Posisi Persaingan Lemah ( *Weak* )

Posisi ini ditandai dengan hasil dan performance saat ini kurang memuaskan, tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi asal dapat mengatasi kesalahan di masa lalu maupun kelemahan yang ada sekarang.

#### 6. Posisi Hilang Harapan ( *Avoid* )

Posisi ini tidak memberikan peluang sama sekali untuk dapat bertahan.

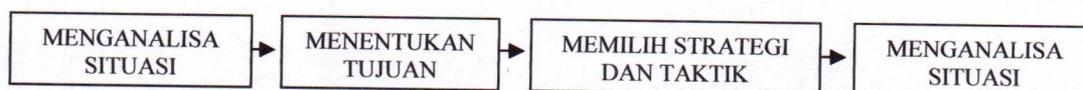
### 2.3.3 Perencanaan Pemasaran

Perencanaan setelah perusahaan memilih daerah pemasaran sangat diperlukan untuk mengikuti perkembangan dimasa yang akan datang. Tanpa perencanaan, sebuah organisasi atau perusahaan kemungkinan akan mengambil cara – cara yang ekstrim untuk menghindari kerugian atau mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu suatu perusahaan harus mengetahui dan dapat membedakan ketiga macam konsep perencanaan, yaitu : perencanaan perusahaan, perencanaan pemasaran dan rencana pemasaran tahunan.

### 2.3.4 Proses Perencanaan

Dalam proses perencanaan ini meliputi beberapa tahap yaitu : menganalisa situasi, menentukan tujuan, pemilihan strategi dan taktik, penilaian hasil operasinya. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1997, hal 59), proses perencanaan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1 PROSES PERENCANAAN



### 2.3.5 Alternatif Strategi bagi Perusahaan

Strategi bersaing generic menurut Michael E. Porter ( 1993, hal 10 )  
strategi generik dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2 STRATEGI BERSAING GENERIK

Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Sumber Michael Porter (1992)

Keterangan :

#### 1. Keunggulan Biaya

Merupakan strategi yang paling jelas diantara ketiga strategi generic yang disebutkan di atas. Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan mungkin juga beroperasi dalam sejumlah industri yang berkaitan. Keluasan cakupan pasar perusahaan seringkali penting untuk mencapai keunggulan biaya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industrinya.

#### 2. Diferensiasi

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang oleh banyak pembeli dalam industrinya dianggap penting, dan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena posisi yang unik / khas itu, perusahaan merasa layak untuk menetapkan harga premium.

Perusahaan yang dapat mencapai dan melestarikan diferensiasinya, akan menjadi perusahaan diatas rata – rata dalam industrinya. Jika harga premium yang ditetapkan melebihi biaya tambahan yang dikeluarkan untuk memperoleh keunikan. Oleh karena itu, perusahaan *diferensiator*

harus selalu mencari cara melakukan diferensiasi yang memungkinkannya menikmati harga premium yang lebih besar daripada biaya diferensiasi.

3. a. Fokus Biaya

Strategi ini sangat berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Pemilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh. Dalam fokus biaya perusahaan berusaha mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya.

b. Fokus Diferensiasi

Perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Segmen sasaran ini memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu karena perusahaan tidak memproduksi dan system penyerahan yang melayani paling baik segmen sasaran tersebut harus berbeda dengan produksi dan system penyerahan segmen industrinya yang lain.

Jadi strategi pemasaran yang berhasil, umumnya ditentukan dari satu atau beberapa variable bauran pemasarannya. Artinya perusahaan dapat mengembangkan strategi melalui produk, harga, promosi dan distribusinya, atau mengkombinasikan variable – variable tersebut ke dalam suatu rencana strategis yang menyeluruh.

## 2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan ( Freddy Rangkuti, 1997 ). Analisis ini

didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan ( *Strengths* ) dan peluang ( *Opportunities* ), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan ( *Weakness* ) dan ancaman ( *Threats* ). Adapun pengertian variable-variable SWOT di sini adalah :

1. **Strength ( Kekuatan )** adalah faktor- faktor / elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen yang memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.
2. **Weakness ( Kelemahan )** adalah faktor – faktor yang ada di dalam kendali perusahaan, tetapi tidak berhasil dikendalikan atau dikelola, sehingga memberikan dampak yang negative bagi perusahaan.
3. **Opportunity ( Peluang )** adalah faktor – faktor yang ada di luar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan bila perusahaan itu mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya.
4. **Threat ( Ancaman )** adalah faktor – faktor yang ada di luar kendali manajemen, tetapi bila muncul maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Jadi perusahaan yang baik tahu bagaimana cara beradaptasi dan bereaksi dengan lingkungan bisnis perusahaan yang selalu berubah, dengan cara menerapkan rencana strategis yang berorientasi pada pasar. Perusahaan tahu bagaimana mengembangkan dan mempertahankan kemampuan yang menguntungkan antara sasaran, sumber daya dan peluang – peluang bisnis.

Sedangkan faktor – faktor lingkungan internal dalam perusahaan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sendiri yaitu bagian dan tingkatan manajemen sebagaimana ia mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen.
2. Perusahaan saluran pemasaran.
3. Para Pelanggan.
4. Pesaing.
5. Publik.

Faktor – faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan Demografi
2. Ekonomi
3. Teknologi
4. Politik

Adapun SWOT itu sendiri terbagi atas SAP (*Strategic Advantage Profile Analysis*) faktor – faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dan ETOP (*Environment Threat Opportunity Profile Analysis*) Faktor – faktor Eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Kelebihan dari analisis ini merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dan didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Adapun kelemahan dari analisis ini adalah dikarenakan sumber bobot penilaian hanya didasarkan dari questioner kepada bagian-bagian dalam perusahaan dan dalam penilaian tersebut tidak ada standar tertentu sehingga setiap perusahaan dapat berbeda-beda dasar penilaiannya.