

BAB II

LANDASAN TEORITIK

A. Model Aktivitas Pemasaran Strategik.

Setiap perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Kemampuan untuk beradaptasi ini diperlukan agar perusahaan selalu eksis dalam persaingannya dengan kompetitor. Untuk itu diperlukan model aktivitas pemasaran strategik yang merupakan suatu model untuk menetapkan strategi pemasaran perusahaan dengan melakukan analisis SWOT, yaitu analisis yang ditujukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan.

Secara terperinci analisis-analisis yang digunakan pada Model Aktivitas Pemasaran Strategik adalah sebagai berikut :

1. Analisis Kelemahan dan Kekuatan Perusahaan.

Merupakan analisis faktor intern untuk mengukur atau mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan perusahaan, yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam merencanakan Strategi Pemasaran yang akan dilakukan. Analisis kekuatan dan kelemahan ini harus dilakukan secara kontinu, dievaluasi secara periodik, sesuai dengan perubahan-perubahan yang dialami atau dihadapi oleh perusahaan. Faktor-faktor yang ada dalam analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan Utama

Adalah inti dari kemampuan yang dimiliki perusahaan yang identik dengan faktor kekuatan perusahaan.

b. Lini Produk

Merupakan kumpulan dari produk-produk yang berhubungan erat, karena memiliki fungsi yang serupa, dijual pada kelompok konsumen yang sama, dipasarkan melalui saluran distribusi yang sejenis, atau dengan harga jual dalam satu skala tertentu (Kotler, 1996)

c. Basis Konsumen

Merupakan kegiatan pemasar dalam membedakan kelompok konsumen yang heterogen dan mengembangkan produk dan jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen itu. Jika sebuah lapisan atau segmen pasar cukup besar, beberapa perusahaan bisa menetapkan program pemasaran khusus untuk melayani pasar ini (Kotler, 1996)

d. Teknologi

Adalah faktor yang dinamis dari suatu lingkungan, yang selalu mengalami perkembangan menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang menuntut dilakukannya tindakan penyesuaian dari aktivitas bisnis yang bersangkutan. (Affif, 1982)

e. Sumber Keuangan

Adalah sumber dana yang sangat mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi. Sumber-sumber keuangan dan aktiva fisik dapat dinilai dari laporan-laporan keuangan (Wahyudi, 1996)

f. Sistem *Sourcing*

Adalah sistem pengadaan sumber daya, berupa modal, tenaga kerja, teknologi dan bahan baku.

Perencanaan Strategi Pemasaran harus ditetapkan secara matang dan manajer pemasaran harus siap untuk mengubahnya sesuai dengan perubahan zaman. Strategi Pemasaran harus menjabarkan rencana pemasaran untuk mencapai sasaran produk/pasar ataupun tujuan perusahaan. (Kotler, 1996)

2. Penetapan Tujuan

Penentuan tujuan merupakan hal yang mutlak dilakukan dalam operasionalisasi usaha. Menentukan tujuan adalah kegiatan dalam menetapkan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan strategi, yang merupakan tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar, untuk mencapai tujuan (Affif, 1982). Faktor-faktor yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan meliputi :

a. Kualitas

Yang dimaksud dengan kualitas produk merupakan sejauh mana produk mampu memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. Pengembangan kualitas produk sangat didorong oleh kondisi persaingan antar perusahaan, kemajuan teknologi dan tahapan perekonomian.

b. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan agar dapat menjadi pemenang dalam persaingan, baik melalui kualitas produk yang baik, harga maupun pelayanan yang memuaskan bagi konsumen. Tercapainya kepuasan konsumen mampu membuat konsumen menjadi pelanggan. Loyalitas konsumen akan terbentuk, karena konsumen merasakan daya guna/manfaat produk tersebut, sebanding atau sesuai dengan harapan konsumen terhadap pembelian produk yang bersangkutan.

c. Profit

Kemampuan sebuah perusahaan dalam operasionalisasi jangka panjangnya tergantung pada pencapaian tingkat laba yang dapat diterima. Perusahaan yang dikelola secara strategik umumnya memiliki tujuan laba yang dinyatakan dalam laba per-saham (*earning per-share*) atau tingkat pengembalian modal sendiri (*return of equity*) (Tunggal, 1994)

d. Pangsa Pasar

Merupakan kebijakan perusahaan untuk memfokuskan posisinya terhadap para pesaing. Penguasaan pasar dapat dicapai bila perusahaan selalu mengembangkan keunggulan-keunggulan secara konstan dan selalu mencari cara untuk selalu unggul dan berbeda dengan perusahaan lain (Tunggal, 1994)

e. Pertumbuhan

Menurut Kotler ada tiga pembagian pokok dari peluang pertumbuhan, yaitu :

1) Pertumbuhan intensif

Dalam pertumbuhan ini, perusahaan dapat memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada (Strategi penerobosan pasar). Selanjutnya perusahaan dapat mengembangkan pasar-pasar baru bagi produk yang ada (Strategi pengembangan pasar). Akhirnya perusahaan dapat mengembangkan produk-produk baru yang menarik bagi pasar (Strategi pengembangan produk).

2) Pertumbuhan terpadu

Diupayakan melalui peningkatan penjualan dan laba dengan membeli perusahaan pemasoknya (Strategi integrasi mundur ke belakang), membeli distributornya/pengecernya (Strategi integrasi maju ke depan), atau membeli pesaingnya (Strategi integrasi horisontal)

3) Pertumbuhan diversifikasi

Pertumbuhan ini paling tepat dimanfaatkan jika peluang yang baik diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada. Perusahaan dapat mencari produk baru yang teknologi dan/atau pemasarannya sejenis dengan lini produk yang telah ada (Strategi Diversifikasi Konsentris). Perusahaan pun dapat mencari produk baru yang dapat memikat para pelanggannya melalui cara berproduksi yang tidak ada kaitannya dengan produknya yang ada sekarang (Strategi Diversifikasi Horisontal). Akhirnya perusahaan dapat mencari kegiatan bisnis baru yang sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan teknologi, produk atau pasar yang ada sekarang (Strategi Diversifikasi Konglomerat)

3. Analisis Faktor Eksternal Perusahaan

a. Analisis Konsumen

Merupakan analisis perilaku konsumen dalam pembelian produk. Dari analisis ini diketahui apa yang biasanya disukai untuk dibeli oleh konsumen (*obyek*), motivasi apa yang mendorong konsumen untuk melakukan pembelian (*objective*), siapa saja konsumen perusahaan (*occupant*), kapan konsumen cenderung melakukan pembelian dalam jumlah besar (*occusion*), posisi konsumen dalam pembelian (*organization*) dan bagaimana proses pembelian yang efektif (*operation*). Informasi-informasi tersebut di atas dapat diketahui melalui riset pasar, baik melalui observasi atau survei pasar dan sangat

berguna bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga/tarif dan penentuan strategi promosi perusahaan.

b. Analisis Saluran Distribusi

Merupakan analisis perantara produk, dalam bentuk apapun perantara serta produk tersebut hingga diterima oleh konsumen. Manajemen Saluran adalah pengembangan strategi yang searah, didasarkan pada berbagai keputusan yang berkaitan untuk memindahkan produk secara fisik maupun non fisik guna mencapai tujuan perusahaan, dan berada di dalam kondisi lingkungan tertentu. (Walters dalam Swastha, 1997). Dalam analisis ini perusahaan harus mempertimbangkan strategi saluran distribusi yang paling efektif dan ekonomis, sehingga menguntungkan perusahaan.

c. Analisis Pesaing

Merupakan analisis “siapa” yang menjadi pesaing, kekuatan dan kelemahan mereka, bagaimana posisi produk/pasar pesaing dan kapasitas produknya.

d. Analisis Ekonomi

Merupakan analisis daya beli masyarakat. Perusahaan harus mengetahui kecenderungan-kecenderungan yang terjadi dalam lingkungan ekonomi yang dapat mempengaruhi daya beli masyarakat.

e. Analisis Lingkungan

Merupakan analisis terhadap faktor lingkungan, seperti pertumbuhan penduduk, peraturan pemerintah, perkembangan

teknologi, sosial budaya dan gaya hidup yang sangat mempengaruhi dan harus dipertimbangkan dalam kebijaksanaan produk, promosi, distribusi dan penentuan pasar perusahaan.

f. Analisis Pasar

Merupakan analisis terhadap kondisi pasar, karena faktor pasar ini sangat mempengaruhi perencanaan strategi pemasaran. Kondisi pasar ini, meliputi ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku konsumen, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini dan peluang-peluang yang ada.

g. Analisis Etika

Merupakan analisis etika yang berlaku dalam masyarakat. Analisis ini harus dipertimbangkan dalam penentuan strategi pemasaran. Perusahaan harus, menjaga hak dan kepentingan konsumennya untuk menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan konsumennya, sehingga diharapkan tercipta kepuasan konsumen yang mampu menciptakan loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

4. Analisis Strategi Pemasaran

a. Pengertian Strategi dan Perencanaan Strategik

Definisi Strategi menurut Handoko adalah merupakan program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. (Handoko, 1992). Sedangkan definisi strategi menurut

Reksohadiprodo merupakan fondasi tujuan yang diterjemahkan kedalam kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk program-program kegiatan, yang pada hakekatnya berisi taktik yang perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi (Reksohadiprodo, 1983).

Pengertian di atas menunjukkan bahwa strategi memberikan pengarahannya terpadu bagi organisasi dan tujuan-tujuannya, serta memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang dipakai untuk mencapai tujuan. Strategi menghubungkan sumberdaya manusia dengan berbagai sumberdaya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari luar lingkungan perusahaan. Strategi pun diperlukan dalam upaya pengembangan keunggulan organisasi dalam lingkungan eksternal yang komprehensif dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Karena itu diperlukan perencanaan strategik yang menurut Philip Kotler merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan suatu kecocokan strategik diantara sasaran-sasaran serta kemampuan perusahaan dengan kesempatan-kesempatan pemasarannya yang selalu berubah. Perencanaan strategik mengandalkan pada pengembangan suatu misi perusahaan yang jelas, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pendukung, sebuah portofolio bisnis yang sehat dan strategi-strategi fungsional yang terkoordinasi (Kotler, 1996).

Dalam menetapkan Perencanaan Strategik, manajemen harus memperhatikan empat komponen strategi yang menurut Hofer dan Schendel terdiri dari ruang lingkup (*Scope*), pengerahan sumber daya (*resources development*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan sinergi. *Scope* merupakan ruang gerak interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Pengerahan sumber daya dilakukan dengan mengoptimalkan pemanfaatan kemampuan/skill yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam sebuah pola kerja yang terbentuk untuk membantu upaya pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Hal ini merupakan kompetisi distingtif suatu organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah posisi unik yang dikembangkan organisasi *vis-à-vis* para pesaing perusahaan lewat pola pengerahan sumber daya dan skill atau keputusan mengenai *scope* bisnis. Keunggulan kompetitif berasal dari *positioning* produk dalam pasar tertentu atau dari pengerahan sumber daya dan *skill*. Sinergi adalah efek bersama dari pengerahan sumber daya dan atau keputusan mengenai *scope* bisnis. Dalam strategi korporasi sinergi menunjukkan adanya saling penguatan antar berbagai unit bisnis strategik seperti kebersamaan staf korporasi, sumber daya dan kemampuan manajemen puncak. Keempat unsur strategi ini dapat digunakan dalam mengoperasikan konsep strategi.

Dalam strategi bersaing terdapat 5 kekuatan persaingan dalam industri yang membutuhkan pemahaman yang baik, yang dengan

pemahaman tersebut diharapkan dalam perencanaannya perusahaan dapat menghasilkan suatu strategi bersaing yang baik dan handal. Tiga pilihan strategi generik untuk bersaing dalam suatu bisnis menurut Michael Porter adalah meliputi :

1) Keunggulan biaya menyeluruh

Perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran pokok yaitu keluasan cakupan pasar perusahaan, melayani banyak segmen industri dan bahkan mungkin saja beroperasi dalam sejumlah industri yang berkaitan, dimana hal tersebut menjadi faktor penting untuk mencapai keunggulan biaya.

2) Diferensiasi

Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang oleh banyak konsumen dalam industri ini dipandang penting dan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena posisi yang unik (khas) itu, perusahaan layak untuk menetapkan harga premium.

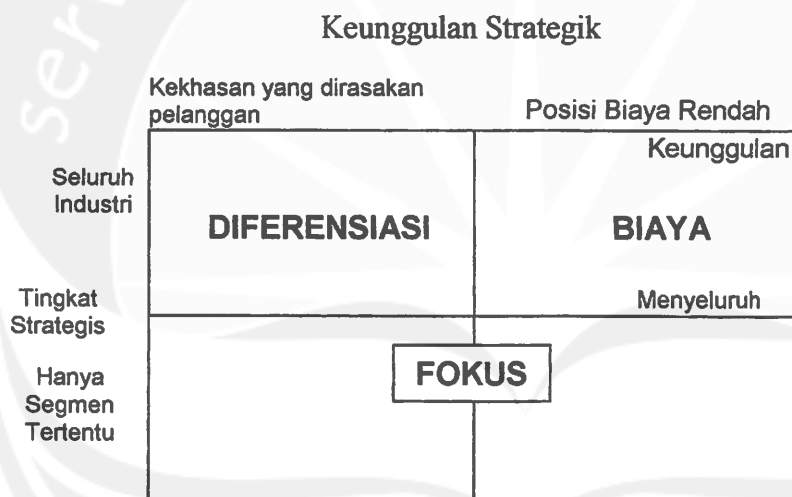
3) Fokus

Dalam strategi ini perusahaan memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Pemilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok segmen tertentu dalam industri seperti kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu dan kemudian menyesuaikan strateginya untuk melayani secara baik atau khusus bagian atau kelompok

segmen yang dipilih. Strategi ini dipusatkan pada pemahaman bahwa perusahaan yang demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibanding pesaingnya yang memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang lebih luas.

Perbedaan diantara ketiga Strategi Generik ini ditunjukkan pada gambar 2.1 di bawah ini :

Gambar 2.1
TIGA STRATEGI GENERIK



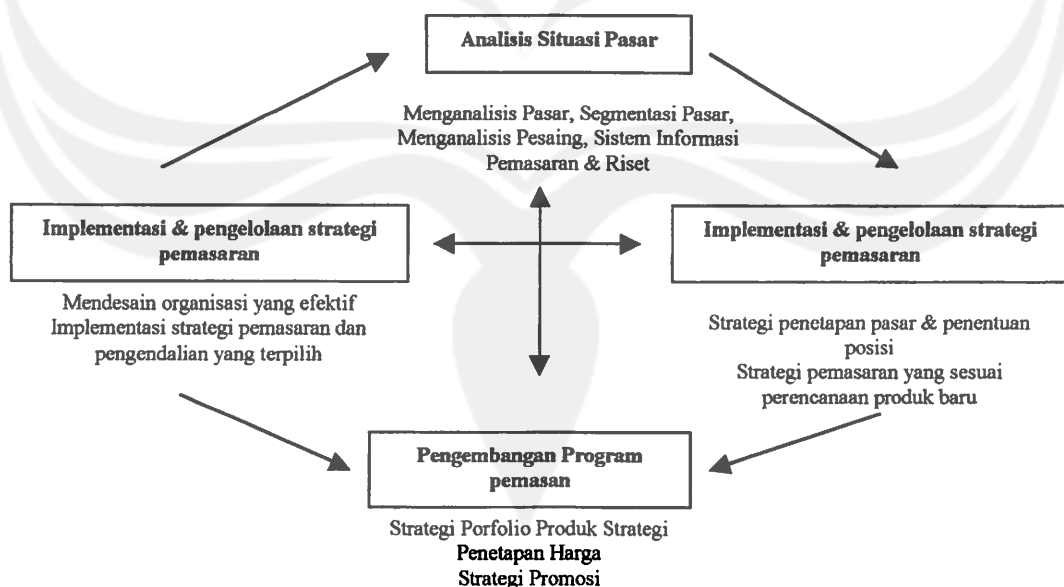
Sumber : Porter, Strategi Bersaing, 1987:33

b. Pengertian Strategi Pemasaran

Definisi dari strategi pemasaran menurut Kotler merupakan 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 alokasi pemasaran (Kotler, 1993)

Sedangkan menurut Craven (Craven, 1994) strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis, strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk atau jasa pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengelolaan strategi program pemasaran penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran. Strategi pemasaran membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan strategi untuk mempengaruhi konsumen dan bisnis, untuk menjadi satu kumpulan kegiatan berfokus pada pasar yang terpadu. Sehingga pemasaran strategis menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan memandang pemasaran sebagai tanggungjawab seluruh organisasi bukan hanya sebagai fungsi yang terspesialisasi.

Gambar 2.2. Proses Pemasaran Strategis



Sumber : Craven, WD. *Strategic Marketing : Marketing Strategy and Planning*, 4th ed. 1994.

Lima elemen yang saling terkait dalam Strategi Pemasaran menurut Corey (Corey dalam Tjiptono, 1995) adalah :

1) Pemilihan Pasar

Adalah pemilihan pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor :

- a) Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
- b) Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
- c) Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
- d) Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2) Perencanaan Produk

Elemen ini meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan penawaran individual pada masing-masing lini. Produk harus menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian, meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual,

serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual.

3) Penetapan harga

Adalah penentuan harga yang mampu mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.

4) Sistem Distribusi

Adalah saluran *Wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5) Komunikasi Pemasaran (promosi)

Meliputi periklanan, *personal selling* dan *public relation*.

c. Seleksi Pasar

Seleksi pasar adalah suatu aktivitas pemasaran dalam menyeleksi pasar yang akan dimasuki dengan memisahkan pasar secara jelas ke dalam segmen-segmen pasar, untuk kemudian mengembangkan bauran pemasaran yang dirancang khusus untuk masing-masing segmen. Keuntungan dari seleksi pasar adalah perusahaan mampu mengembangkan produk, menyesuaikan harga, saluran distribusi dan promosi untuk masing-masing segmen dengan lebih tepat (Kotler, 1996). Seleksi pasar meliputi tiga langkah pokok yaitu :

1) Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu

dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri (Kotler, 1996). Segmentasi pasar mengandung pengertian mengelompokkan pasar yang awalnya bersifat heterogen, menjadi pasar yang bersifat homogen. Homogenitas setiap pasar yang dipilih, memiliki karakteristik dan ciri-ciri tersendiri, karena itu perusahaan menetapkan berbagai cara yang berbeda dalam mengembangkan program-program pemasaran, yang ditujukan untuk mampu memenuhi kebutuhan khusus masing-masing segmen.

2) *Market Targeting* (Menetapkan Pasar Sasaran)

Setelah perusahaan melakukan segmentasi pasar, maka dilakukan evaluasi terhadap segmen pasar dengan memperhatikan berbagai faktor yaitu :

- a) ukuran dan pertumbuhan segmen
- b) daya tarik struktural segmen
- c) tujuan dan sumber daya perusahaan

Dalam *market targeting* ini, perusahaan harus memilih satu atau lebih segmen pasar. Lalu mengembangkan produk dan program pemasaran yang kesemuanya dirancang khusus untuk segmen-segmen yang telah dipilih tersebut, karena pada umumnya perusahaan cukup sulit untuk melayani seluruh kebutuhan dan keinginan konsumen, jika tidak ditetapkan *market targeting* (pasar sasaran).

Keputusan mengenai target segmen pasar yang ingin dilayani dapat berupa lima pola peliputan pasar (Kotler, 1993:) :

a) **Konsentrasi pada segmen tunggal, (*Single-segment concentration*)**

Pada pola ini, perusahaan memilih untuk berkonsentrasi pada sebuah segmen tunggal, dengan dasar pertimbangan dana yang terbatas, segmen tersebut merupakan segmen yang tidak memiliki pesaing atau perusahaan menganggap segmen tersebut adalah segmen yang paling tepat untuk landasan ekspansi ke segmen-lainnya. Melalui pemasaran yang terkonsentrasi ini, perusahaan memperoleh posisi pasar yang kuat dalam segmennya, karena pengetahuannya yang lebih banyak mengenai kebutuhan segmen tersebut serta reputasi khusus yang dibinanya perusahaan pun menikmati banyak penghematan operasional melalui spesialisasi produk, dan promosinya jika perusahaan berhasil baik dalam menggarap celah pasar ini, perusahaan dapat menikmati laba atas investasi yang tinggi.

b) **Spesialisasi Selektif**

Pada pola ini, perusahaan memilih sejumlah segmen yang masing-masing secara obyektif menarik dan sesuai bagi tujuan dan sumber daya perusahaan. Mungkin tidak ada atau kecil sekali sinergi diantara segmen-segmen tersebut, tetapi tiap segmen menjanjikan uang yang banyak. Strategi peliputan banyak segmen ini memiliki kelebihan dibandingkan peliputan segmen tunggal dalam hal penyebaran resiko perusahaan. Meskipun satu segmen

menjadi tidak menarik, perusahaan tetap dapat menghasilkan uang disegmen yang lain.

c) Spesialisasi produk

Pada pola ini, perusahaan memusatkan diri dalam pembuatan suatu produk tertentu yang dijualnya kepada bagian kelompok pelanggan. Melalui strategi ini perusahaan membina reputasi yang kuat dalam bidang produk tertentu.

d) Spesialisasi Pasar

Pada pola ini perusahaan memusatkan diri untuk melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu.

e) Peliputan Pasar Secara Penuh

Pada pola ini perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin dibutuhkan. Pada umumnya hanya perusahaan yang besar saja yang mampu menerapkan strategi ini, karena untuk pelaksanaan strategi ini dibutuhkan sumber daya yang sangat besar.

3) *Product Positioning* (Penempatan produk perusahaan)

Yang dimaksud dengan penempatan atau *positioning* adalah tindakan merancang produk dan bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu di ingatan konsumen, sehingga dengan demikian konsumen segmen memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaingnya (Kotler, 1993).

Kegiatan penentuan posisi meliputi tiga langkah yaitu mengenali seperangkat keunggulan bersaing yang dapat dimanfaatkan, memilih keunggulan bersaing yang tepat dan secara efektif memberikan isyarat kepada pasar tentang konsep penentuan posisi perusahaan. Ada enam pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan *positioning* (Tjiptono, 1995), yaitu :

- a) *Positioning* berdasarkan atribut, ciri-ciri atau manfaat bagi pelanggan, yaitu dengan jalan mengasosiasikan suatu produk dengan atribut tertentu atau karakteristik khusus.
- b) *Positioning* berdasarkan harga/kualitas, yaitu berusaha menciptakan kesan atau citra berkualitas tinggi.
- c) *Positioning* yang dilandasi aspek penggunaan atau aplikasi.
- d) *Positioning* berdasarkan kelas produk tertentu.
- e) *Positioning* yang berhubungan dengan pesaing yang dikaitkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama.

Agar *product positioning* dapat dilakukan dengan baik, maka pemanfaatan variabel-variabel bauran pemasaran perlu dioptimalkan.

d. Bauran Pemasaran

1) Produk

Merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, diberi, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan (Tjiptono, 1995). Produk dapat berupa

barang maupun jasa, yang merupakan aktivitas, manfaat dan kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

2) Harga

Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pendapatan atau pemasukan bagi perusahaan. Berbeda dengan ketiga unsur lain (produk, distribusi dan promosi) yang menyebabkan timbulnya biaya atau pengeluaran. Ada lima jenis tujuan penetapan harga, yaitu :

a) Tujuan berorientasi laba

Pada umumnya setiap perusahaan selalu menetapkan harga yang dapat menghasilkan laba yang maksimal (maksimisasi laba). Namun jika perusahaan berada dalam tingkat persaingan yang ketat, maksimisasi laba sangat sulit dicapai, karena sulit untuk memperkirakan jumlah penjualan yang dapat dicapai pada tingkat harga tertentu.

b) Tujuan berorientasi volume penjualan.

Bahwa penetapan harga ditujukan untuk mencapai tingkat volume penjualan yang tinggi atau pangsa pasar yang luas.

c) Tujuan berorientasi pada stabilisasi harga

Tujuan ini didasarkan pada kondisi yang mana pasar bersifat sangat sensitif terhadap harga. Jika sebuah perusahaan menurunkan harga, maka pesaing pun harus menurunkan harga.

d) Tujuan berorientasi pada citra (*image*)

Tujuan penetapan harga ini adalah untuk meningkatkan persepsi konsumen terhadap keseluruhan bauran produk yang ditawarkan perusahaan. Penetapan harga tinggi umumnya adalah untuk membentuk atau mempertahankan citra prestisius, sebaliknya penetapan harga rendah umumnya ditujukan untuk pembentukan citra nilai tertentu (*image of value*), misalnya dengan memberikan jaminan bahwa harganya merupakan harga yang rendah di suatu wilayah tertentu.

e) Tujuan-tujuan lain

Tujuan-tujuan penetapan harga yang lain adalah mempertahankan loyalitas pelanggan, menghindari campur tangan pemerintah, atau mencegah masuknya pesaing perusahaan.

3) Saluran Distribusi

Merupakan rute atau rangkaian perantara, baik yang dikelola pemasar maupun yang independen, dalam menyampaikan produk dari produsen ke konsumen. Sistem saluran memiliki tiga karakteristik yang penting yaitu keterlibatan manusia, struktur dan sifat terbuka atau tertutup.

4) Promosi

Merupakan kegiatan dalam penyampaian informasi tentang suatu produk kepada pasar sasaran tentang keistimewaan, kegunaan

dan keberadaan produk tersebut yang ditujukan untuk mengubah sikap ataupun mendorong pembelian. Kegiatan promosi berkaitan erat dengan upaya bagaimana masyarakat dapat mengenal produk perusahaan, memahaminya, berubah sikap, suka, yakin yang pada akhirnya akan membeli dan selalu ingat akan produk tersebut. Tujuan-tujuan yang lebih sempit dari promosi umumnya adalah menginformasikan atau memperkenalkan diri, membujuk, memodifikasi/membentuk tingkah laku dan mengingatkan konsumen akan keberadaan suatu produk. Macam-macam bentuk kegiatan promosi adalah :

a) *Advertising*

Merupakan bentuk promosi yang mengkomunikasikan produk secara tidak langsung, didasari atas informasi tentang kelebihan-kelebihan produk yang disusun sedemikian rupa, sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran orang untuk membeli. Kegiatan periklanan meliputi keseluruhan proses, mulai dari penyiapan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan iklan, dengan empat fungsi sebagai media informasif, persuasif menyegarkan informasi yang telah diterima masyarakat serta menciptakan suasana menyenangkan pada saat masyarakat menerima informasi tersebut.

b) *Personal Selling*

Merupakan bentuk promosi yang mengkomunikasikan secara langsung suatu produk kepada konsumen dengan membentuk pemahaman terhadap produk sehingga konsumen akan mencoba dengan melakukan pembelian. Personal selling memiliki sifat interaktif yaitu berhubungan langsung antara penjual dan pembeli, *cultivation* yaitu adanya kemungkinan perkembangan dari hubungan tersebut, tidak sebatas antara penjual dan pembeli serta respon yaitu keharusan dari pembeli untuk mendengarkan, memperhatikan dan menanggapi. Dalam personal selling perusahaan dapat mengamati repon pembeli secara langsung dan dapat menyesuaikan pendekatannya dengan respon pembeli tersebut.

c) *Publisitas*

Merupakan bentuk promosi yang mengkomunikasikan suatu produk kepada karyawan secara tidak langsung, melalui tulisan-tulisan ilmiah di media massa yang mengungkapkan kelebihan-kelebihan produk dan karakteristik produk secara mendetail.

d) *Promosi Penjualan*

Merupakan bentuk promosi yang berbeda dengan bentuk-bentuk promosi di atas, terdiri dari alat insentif yang beraneka ragam, yang dirancang untuk merangsang pembelian produk

tertentu lebih cepat atau lebih kuat oleh konsumen. Alat-alat tersebut meliputi promosi konsumen (seperti sampel, kupon, penawaran uang kembali, pengurangan harga, hadiah, premi, kontes, stiker, peragaan), promosi dagang (seperti jaminan pembelian, hadiah barang, iklan kerjasama, pameran) dan promosi wiraniaga (seperti bonus, kontes, reli penjualan) (Kotler, 1996)

e) *Public Relation*

Merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu organisasi untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan. Yang dimaksud dengan kelompok adalah mereka yang terlibat, memiliki kepentingan dan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan pengertian *public relation* dipandang dari segi manajemen adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menentukan kebijaksanaan seseorang atau perusahaan demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan program kegiatan untuk meraih dukungan publik.

B. Metode Analisis Data

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis terhadap faktor intern perusahaan yaitu kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor ekstern perusahaan yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor tersebut di atas dan didasarkan pada asumsi bahwa kemampuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Tunggal, 1994)

Analisis SWOT dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. Faktor Intern

1) Kekuatan (*Strengths*)

Merupakan sumber daya ketrampilan atau keunggulan lain relatif suatu perusahaan terhadap pesaing, memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif dalam pasar.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan keterbatasan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi keefektifan kinerja suatu perusahaan.

b. Faktor Ekstern

1) Peluang (*Opportunities*)

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

2) Ancaman (*Threats*)

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan berupa rintangan-rintangan utama dari lingkungan ekstern bagi posisi perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan dalam faktor Internal harus dievaluasi secara periodik dengan menggunakan format Analisis Lingkungan Internal seperti tertera pada Tabel 2.1

Manajemen perlu melihat kemampuan perusahaan di bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan organisasi, yang mana setiap faktor tersebut diberi penilaian berdasar peringkat sangat kuat, kuat, netral, lemah dan sangat lemah. Karena tidak semua faktor sama pentingnya dalam mencapai keberhasilan perusahaan, maka setiap faktor perlu diurutkan tingkat kepentingannya, yaitu tinggi, sedang dan rendah (Kotler, 1996)

Tabel 2.1
Analisis Lingkungan Internal

	Penampilan				Tingkat Kepentingan			
	Kekuatan utama	Kekuatan penunjang	Netral	Kelemahan	Kelemahan utama	Tinggi	Sedang	Rendah
<u>Pemasaran</u> 1. Reputasi perusahaan 2. Pangsa pasar 3. Kualitas produk 4. Kualitas pelayanan 5. Efektivitas harga 6. Efektivitas distribusi 7. Efektifitas promosi 8. Efektifitas kekuatan penjualan 9. Wilayah pemasaran <u>Keuangan</u> 10. Biaya 11. Arus kas 12. Kestabilan keuangan <u>Peralatan</u> 13. Fasilitas 14. Skala ekonomi 15. Kapasitas produksi 16. Kemampuan kerja 17. Produksi tepat waktu 18. Keahlian bidang teknik <u>Organisasi</u> 19. Visi kepemimpinan 20. Dedikasi pekerja 21. Orientasi bisnis 22. Fleksibilitas								

Sumber : Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996

2. Matrik Internal – Eksternal

Matrik Internal-Ekstrenal ini menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan Matrik Internal–Eksternal ini adalah untuk merumuskan strategi ditingkat korporat (Rangkuti, 1997). Pengukuran terhadap faktor

strategi eksternal dan internal perusahaan dapat menggunakan format Tabel 2.2 dan Tabel 2.3 dengan pemberian nilai terhadap bobot dan rating yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Hasil yang diperoleh lalu dievaluasi dengan menggunakan matrik internal eksternal seperti yang tertera pada Gambar 2.2 untuk mendapatkan strategi di tingkat korporat.

Tabel 2.2.
Faktor Strategi Ekstrenal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang •			
Ancaman •			
Total			

Sumber : Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996

Tabel 2.3.
Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang •			
Ancaman •			
Total			

Sumber : Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996

Keterangan :

- (1) Pemberian bobot untuk masing-masing faktor adalah dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan jumlah keseluruhan bobot yang diberikan, harus sama dengan 1,0
- (2) Penilaian rating untuk masing-masing faktor dilakukan dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi

perusahaan. Rating bernilai positif untuk faktor-faktor peluang dan kekuatan, sedangkan rating bernilai negatif untuk ancaman dan kelemahan.

- (3) Skor merupakan hasil perkalian antara bobot dengan rating dengan hasil total yang menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternal maupun internalnya.

Gambar 2.3.
Matrik Internal – Eksternal
Total Skor Faktor Internal

		Kuat		Rata-rata	Lemah	
		4.0		3.0		1.0
Total skor Faktor strategi ekstern	Tinggi	I PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi vertikal		II PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi horisontal		III PENCIUTAN Turn Around (adopsi baru dan relokasi sumber daya)
	Menengah	IV STABILITAS Hati-hati		V PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi horisontal STABILITAS • Tak ada perubahan • Profit strategi		VI PENCIUTAN Captive Company Atau Divestment (Pelepasan)
	Rendah	VII PERTUMBUHAN Difersifikasi Konsentrik		VIII PERTUMBUHAN Difersifikasi Konsentrik		IX PENCIUTAN Bangkrut atau Likuidasi
		3.0		2.0		1.0

Sumber : Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996.

Berikut ini keterangan gambar 2.3:

- (1) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) merupakan strategi yang ditempuh dengan melakukan pertumbuhan perusahaan (Sel 1, 2 dan 5) atau dengan upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- (2) Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*) merupakan strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, atau dengan melakukan perubahan kecil untuk meningkatkan penjualan dan sasaran laba.

(3) Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*) merupakan strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi kerugian yang diderita (sel 3, 6 dan 9)

3. Matrik Space

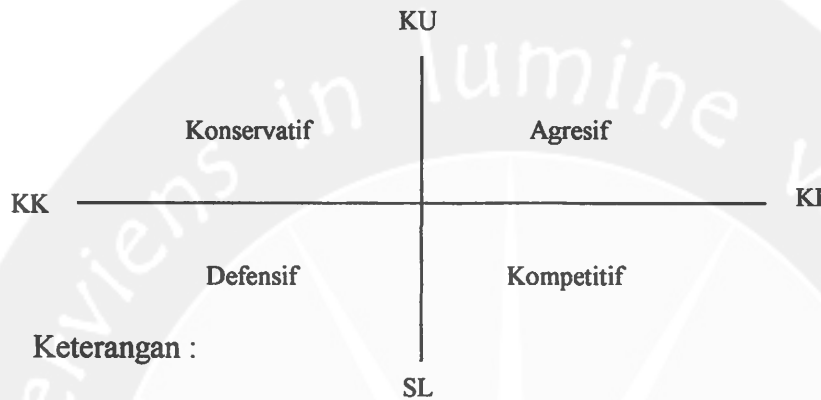
Matrik Space digunakan untuk mempertajam *matrik internal-eksternal* sehingga perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya (Rangkuti, 1997:96). Analisis *Matrik Space* dapat dilihat pada tabel 2.4

Tabel 2.4.
Analisis *Matrik Space*

Posisi Faktor Strategi Internal	Rating	Posisi Faktor Strategi eksternal	Rating
Kekuatan Keuangan (KU) <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan meningkat • Pendapatan bersih meningkat • Likuidasi baik • Arus kas baik • Biaya Keuntungan Kompetitif (KK) <ul style="list-style-type: none"> • Mutu produk • Harga terjangkau • Reputasi perusahaan baik • Pangsa pasar luas • Kendali terhadap distributor 		Stabilitas Lingkungan Bisnis (SL) <ul style="list-style-type: none"> • Inflasi • <i>Barrier to entry</i> • Tekanan • Persaingan • Variasi kebutuhan • Perubahan teknologi Kekuatan Industri (KI) <ul style="list-style-type: none"> • Potensi pertumbuhan • Potensi laba • Teknologi penunjang • Pemanfaatan potensi SDM • Produktivitas dan Kapasitas produksi 	
KU = KK =	KU+SL	SL = KI =	KK+KI

Sumber: Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996

Hasil penjumlahan dari Kekuatan Keuangan (KU) dengan Stabilitas Lingkungan Bisnis (SL) dan penjumlahan dari keuntungan Kompetitif (KK) dengan Kekuatan Industri (KI) dapat dilihat dengan jelas pada garis vektor sebagai berikut :



Keterangan :

(1) Agresif

Merupakan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*Growth – Oriented Strategy*). Perusahaan berada dalam posisi yang paling menguntungkan, menghadapi beberapa peluang lingkungan serta memiliki berbagai kekuatan yang mendorong upaya pencapaian peluang-peluang tersebut.

(2) Kompetitif

Merupakan strategi yang diterapkan perusahaan dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Untuk menciptakan peluang-peluang jangka panjang dalam pasar produk, yang mendukung strategi diversifikasi.

(3) Defensif

Merupakan strategi yang digunakan dalam menghadapi situasi yang tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman lingkungan dengan posisi yang relatif lemah.

(4) Konservatif

Merupakan strategi yang digunakan untuk menghilangkan kelemahan internal, agar perusahaan lebih efektif dalam mengejar peluang pasar (mendukung strategi yang berorientasi pada “*Turn around*”).

C. Strategi Pemasaran di Masa Krisis

Pada saat krisis, ramalan ekonomi dan bisnis jauh meleset. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian. Perubahan nilai mata uang sangat cepat. Faktor-faktor yang menyebabkannya pun bersifat kompleks. Dalam situasi seperti ini maka berbagai kebijakan dan taktik harus terus dievaluasi dan diubah untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Perusahaan perlu melakukan audit pemasaran untuk mengetahui efektivitas kegiatan pemasaran pada situasi yang mempengaruhi situasi saat itu. Faktor-faktor penting untuk membuat strategi pemasaran menjadi *solid* di masa krisis antara lain:

1. Visi dan misi (Vincent, 1997)

Visi merupakan suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.

2. Strategi dan taktik

Strategi dan taktik sangat penting untuk meningkatkan kegiatan pemasaran perusahaan.

3. *Value* (nilai)

Dalam krisis ekonomi saat ini jumlah orang yang berorientasi nilai, meningkat. Berasal dari pelanggan yang berorientasi pada kualitas (*quality oriented customer*) yang mengalami penurunan daya beli relatif kecil. Pada situasi krisis lebih baik bila perusahaan mengarahkan kegiatan pemasarannya pada pelanggan yang berorientasi pada nilai (*value oriented customer*)

4. Orientasi pelanggan

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh besarnya pangsa pasar yang dicapai. Dan pemasaran yang berorientasi pada pelanggan berperan besar dalam hal ini. Klasifikasi pelanggan berdasarkan nilai menurut Hermawan Kartajaya (Kartajaya dan Palupi, 1999) adalah :

a. *Gate Way Value*

Adalah pelanggan yang hanya mempertimbangkan fungsi primer dari produk tanpa menuntut prasyarat yang lain.

b. *Competitive Value*

Adalah pelanggan yang mempertimbangkan fungsi primer dari produk dan juga membandingkannya dengan produk pesaing.

c. *Ultimate Value*

Adalah pelanggan yang tidak sekedar menuntut fungsi dan perbandingan, tetapi juga pertimbangan-pertimbangan psikologis yang tidak diukur batasannya, misalnya gengsi, prestise, dan kepuasan.