

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Ekonomi Kreatif dan Industri Kreatif Indonesia

Republik Indonesia menyadari bahwa ekonomi kreatif, yang berfokus pada penciptaan barang dan jasa dengan mengandalkan keahlian, bakat, dan kreativitas sebagai kekayaan intelektual, adalah harapan bagi ekonomi Indonesia untuk bangkit, bersaing dan meraih keunggulan dalam ekonomi global. Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia merupakan wujud optimisme serta luapan aspirasi untuk mendukung mewujudkan visi Indonesia yaitu menjadi Negara yang maju. Dalam ekonomi kreatif itu sendiri terdapat bagian yang tidak terpisahkan dari ekonomi kreatif, yaitu industri kreatif (Depdag RI, 2008).

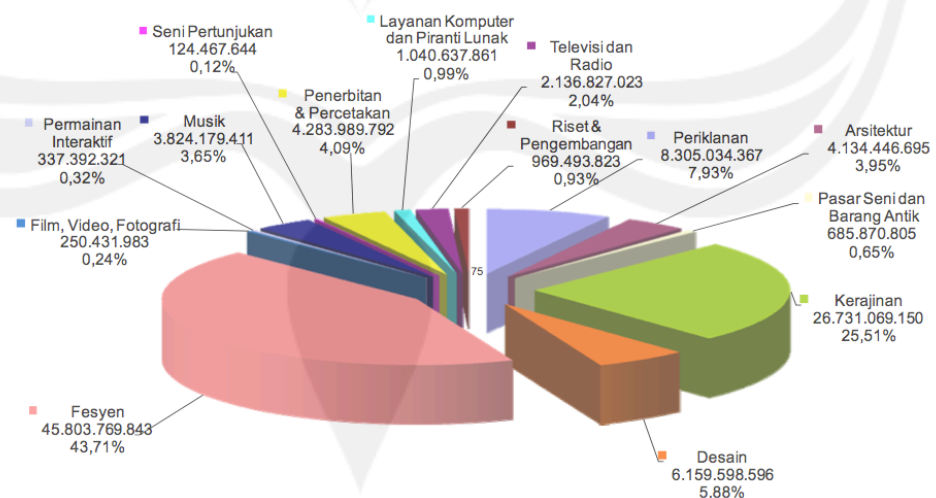
Ekonomi kreatif yang mencakup industri kreatif, di berbagai Negara saat ini diyakini dapat memberikan kontribusi bagi perekonomian bangsanya secara signifikan. Indonesiapun mulai melihat bahwa berbagai subsektor dalam industri kreatif berpotensi untuk dikembangkan, karena bangsa Indonesia mempunyai sumber daya insani kreatif dan warisan budaya yang kaya.

Setelah bergulir sekitar 3 tahun di Indonesia, Ekonomi Kreatif dan Industri Kreatif semakin hangat dibicarakan baik oleh pemerintah, swasta dan pelakunya sendiri. Khususnya pemerintah sudah semakin menaruh perhatiannya. Sedikitnya ada Departemen Perdagangan, Departemen Perindustrian, Departemen Kebudayaan dan Pariwisata, Departemen Komunikasi dan Informasi, dan Departemen Tenaga Kerja.

Dalam Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia tahun 2025 yang dirumuskan oleh Departemen Perdagangan RI dijelaskan adanya evolusi ekonomi kreatif. Berdasarkan dokumen rencana ini dapat diketahui bahwa adanya pergeseran dari era pertanian ke era industrialisasi lalu ke era informasi yang disertai dengan banyaknya penemuan di bidang teknologi informasi dan komunikasi serta globalisasi ekonomi. Perkembangan industrialisasi menciptakan pola kerja, pola produksi dan pola distribusi yang lebih murah dan efisien.

2.2. Industri Fesyen Indonesia

Perkembangan dunia mode atau fesyen di Indonesia tak kalah pesat dalam beberapa tahun terakhir. Menurut data Departemen Perdagangan, industry kreatif pada 2006 menyumbang Rp 104,4 triliun, atau rata-rata berkontribusi 6,28% terhadap PDB nasional periode 2002-2006. Sektor yang memberikan kontribusi paling besar nasional adalah fesyen (43,71%).



Sumber : Buku Departemen Perdagangan (2008)

Gambar 2.1.
Kontribusi PDB Subsektor Industri kreatif tahun 2006

Industri fesyen di Indonesia merupakan salah satu industri menarik, dilihat dari marak bermunculannya desainer-desainer Indonesia yang sudah dikenal di luar negeri, sebut saja seperti Tex Saverio, Raden Roro Liquica Anggareni, Mardiana Ika, Kleting Titis Wigati, dan masih banyak perancang adibusana lainnya. Selain itu, maraknya factory outlet dan distro di Indonesia juga menunjukkan betapa industri fesyen merupakan subsektor yang telah memiliki pondasi yang cukup kuat di Indonesia. Saat ini ada sekitar 1.500 gerai distro yang dikelola anak-anak muda di Indonesia (Depdag RI, 2008).

2.3. Distro dan Clothing Company

Distro, singkatan dari distribution store atau distribution outlet, adalah jenis toko di Indonesia yang menjual pakaian dan aksesoris yang dititipkan oleh pembuat pakaian, atau diproduksi sendiri. Konsep distro berawal pada pertengahan 1990-an di Bandung. Saat itu band-band independen di Bandung berusaha menjual merchandise mereka seperti CD/kaset, t-shirt, dan sticker selain di tempat mereka melakukan pertunjukan.

Distro termasuk ke dalam salah satu jenis industri kreatif fesyen. Pelaku yang terlibat di dalam industri distro pada umumnya adalah anak muda. Anak muda tertarik untuk bergabung ke dalamnya karena diawali dengan rasa ingin mengembangkan kreativitas yang dimiliki. Kreativitas tersebut didasarkan kepada minat (kemampuan individual) untuk memunculkan ide kreatif dalam menciptakan ataupun memodifikasi produk sandang (pakaian) sehari – hari. Produk yang dihasilkan tentunya tidak diproduksi secara massal dan memiliki

karakter tersendiri yang bersifat lebih personal (*limited edition*). Distro pun kemudian dipilih sebagai sebuah wadah (tempat usaha) untuk mendistribusikan sekaligus memperkenalkan hasil-hasil produksi tersebut kepada konsumen.

Semenjak bergulirnya krisis keuangan, anak – anak komunitas pun tidak mampu lagi mengkonsumsinya dan kemudian berinisiatif untuk memproduksinya sendiri. Berawal dari sinilah muncul istilah *Clothing*, yaitu istilah untuk menyebut perusahaan yang memproduksi pakaian jadi di bawah mereknya sendiri (istilah lengkapnya adalah *Clothing Company*). Awal pemasarannya pun dilakukan melalui teman – teman sekomunitas saja, hingga sampai pada akhirnya masyarakat awam pun mengetahuinya. Distro kemudian muncul sebagai istilah tempat penitipan barang hasil produksi anak – anak komunitas.

Clothing Company adalah istilah yang digunakan untuk perusahaan yang memproduksi pakaian jadi dibawah *brand* mereka sendiri. Awalnya barang yg diproduksi berupa kaos, tapi seiring perkembangan kebutuhan dan permintaan customer, produknya pun meluas hingga ke celana, dompet, tas dan aksesoris lainnya. Pada umumnya, *clothing company* merupakan industri kecil dan menengah (IKM) yang sandang dengan merk independen yang dikembangkan kalangan muda. Produk yang dihasilkan oleh sebuah *clothing company*, diusahakan untuk tidak diproduksi secara massal, agar mempertahankan sifat eksklusif suatu produk.

Seiring perkembangannya jumlah distro dan *clothing company* terus mengalami peningkatan. Industr ini bukan lagi sebuah konsep yang melayani pasar, namun telah berhasil membentuk sebuah pasar. Kaum muda yang berusia

antara 13–26 tahun merupakan segmentasi pasar produk distro dan *clothing company*. Sebagian besar dari mereka adalah pelajar dan mahasiswa dengan prosentase produksi yakni 70% produk pria dan 30% produk wanita. Penerimaan masyarakat yang baik terhadap hadirnya produk distro pada akhirnya bisa dikatakan sebagai keberhasilan strategi pemasaran yang dilakukan oleh para pelakunya. Keberadaannya pun kini sudah menyebar ke berbagai kota besar di Indonesia, termasuk Yogyakarta.

2.4. Manajemen Strategi

Pada penelitian ini, manajemen strategi merupakan istilah yang banyak digunakan untuk menggambarkan proses keputusan yang merupakan fokus pembahasan ini. Menurut Umar (2008), manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada

perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan

Manajemen strategi adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategi meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2003).

Nawawi dalam Akdon (2007) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

2.5. Strategi Pemasaran

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda dalam jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2008), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi pemasaran didasarkan atas analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal. Menurut Tjiptono (2006), terdapat 3 elemen pokok dalam strategi pemasaran :

a. Konsumen

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

b. Pesaing

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

c. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

2.6. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi adalah suatu paket komitmen yang menghasilkan keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan keuntungan. *Input* yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal perusahaan diperlukan untuk merumuskan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya. Langkah strategis yang efektif dan efisien merupakan syarat untuk mencapai penampakan strategis dari daya saing strategis yang diharapkan.

Proses manajemen strategi merupakan alur dimana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun strategi. Proses manajemen strategi menurut David (2011) terdiri dari tiga tahap :

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan

tujuan jangka panjang, membuat sejumlah strategi alternatif, dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumberdaya dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang.

2. Pelaksanaan Strategi

Tahap ini merupakan tahap yang paling rumit karena melibatkan seluruh individu dalam perusahaan. Tahapan ini membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan setiap individu yang terlibat. Kesuksesan pelaksanaan strategi bergantung pada kemampuan manajer dalam mengolah sumber daya yang ada. Strategi yang sudah diformulasikan sebaik mungkin tidak akan memiliki arti apapun jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik.

3. Evaluasi Strategi

Tahap evaluasi strategi merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategi, dimana tahap evaluasi strategi merupakan cara pertama untuk memperoleh informasi mengenai strategi yang diformulasikan. Strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor internal dan eksternal yang selalu berubah. Terdapat tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi, yaitu (1) mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan korektif. Tahap ini sangat penting dilakukan karena keberhasilan saat ini merupakan jaminan untuk keberhasilan di masa yang akan datang.

Keberhasilan proses manajemen strategi tidak terlepas dari kepemimpinan manajer dalam pelaksanaan strategi tersebut. Proses manajemen strategi menuntut perhatian penuh dari seluruh individu di dalam perusahaan. Proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen yang menghasilkan keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan keuntungan. *Input* yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal perusahaan diperlukan untuk merumuskan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya.

2.7. Tahapan Penyusunan Strategi

Proses penyusunan strategi membutuhkan informasi-informasi yang terkait dengan perusahaan. Informasi-informasi tersebut dapat diperoleh dengan melakukan analisis lingkungan bisnis perusahaan. Lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan eksternal.

2.7.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal adalah kondisi yang ada di dalam internal perusahaan. Lingkungan internal dapat dikendalikan oleh perusahaan terkait dengan aspek-aspek kunci perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal menurut David (2011) merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Dalam menganalisis lingkungan internal ada beberapa unsur yang dianalisis, yaitu diantaranya :

1. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan pola hubungan di dalam perusahaan atau bentuk formal peraturan dan hubungan antar orang sehingga setiap pekerja dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.

2. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah sekumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang dipahami serta dilaksanakan oleh tiap-tiap anggota perusahaan dan akan membentuk perilaku orang-orang di dalam perusahaan tersebut.

3. Sumberdaya Perusahaan

Sumberdaya perusahaan adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, diantaranya sumberdaya manusia, sumberdaya produksi, sumberdaya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan.

2.7.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan (Umar, 2008). Analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan

dalam bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar bagian. Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Lingkungan Makro

Banyak faktor makro-eksternal yang dapat mempengaruhi dinamika perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. David (2011) mengelompokkan lingkungan makro-eksternal menjadi lima bagian, yaitu:

- a. Faktor ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan (Umar, 2008). Semakin buruk kondisi ekonomi, maka semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah : siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas, dan tenaga kerja.

- b. Faktor Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Faktor-faktor sosial yang dapat mempengaruhi perusahaan yaitu keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan. Perubahan pada faktor sosial ini dapat merubah permintaan pada berbagai produk dan aktivitas. Faktor sosial ini terbentuk dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan, dan kondisi etnis. Perusahaan juga harus dapat memperhatikan tentang hal-hal yang menyangkut faktor demografi diantaranya adalah ukuran populasi, distribusi geografi (lokasi/jalur

distribusi sampai ke agen-agen), pencampuran etnis, serta distribusi pendapatan.

c. Faktor Politik dan Hukum yang berlaku

Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah Undang-Undang tentang lingkungan dan perburuhan, Peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan.

d. Faktor Teknologi

Salah satu faktor yang selalu berubah dan berkembang dengan cepat adalah faktor teknologi. Perusahaan harus terus mengikuti dan menyesuaikan perkembangan teknologi dalam rangka melakukan inovasi yang merupakan hal penting untuk mengembangkan perusahaan. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat memiliki dampak terhadap perencanaan perusahaan melalui pengembangan proses produksi dan pemasaran produk suatu perusahaan.

e. Faktor Kebijakan Pemerintah

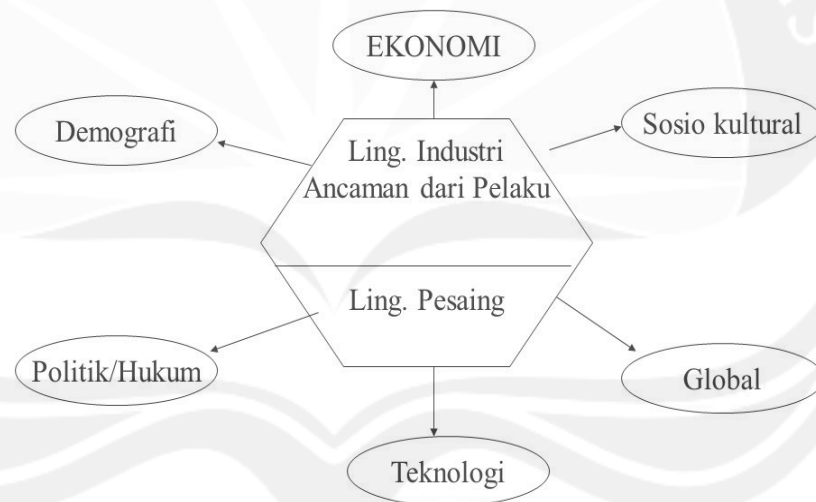
Peran pemerintah dalam mekanisme penyampaian produk dari produsen ke konsumen sangat besar. Alat kendali pemerintah melalui berbagai paket kebijakan fiskal dan moneter ternyata cukup efektif untuk mempengaruhi dinamika bisnis. Hal ini menuntut

fleksibilitas terarah oleh perusahaan guna menjaga dinamika bisnis yang dijalankan.

f. Faktor Demografi

Faktor demografi berkaitan dengan kondisi wilayah tempat berdirinya perusahaan yang juga memiliki pengaruh yang cukup besar. Faktor demografi ini diantaranya adalah ukuran populasi, struktur umum, distribusi geografis percampuran etnis serta distribusi pendapatan.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

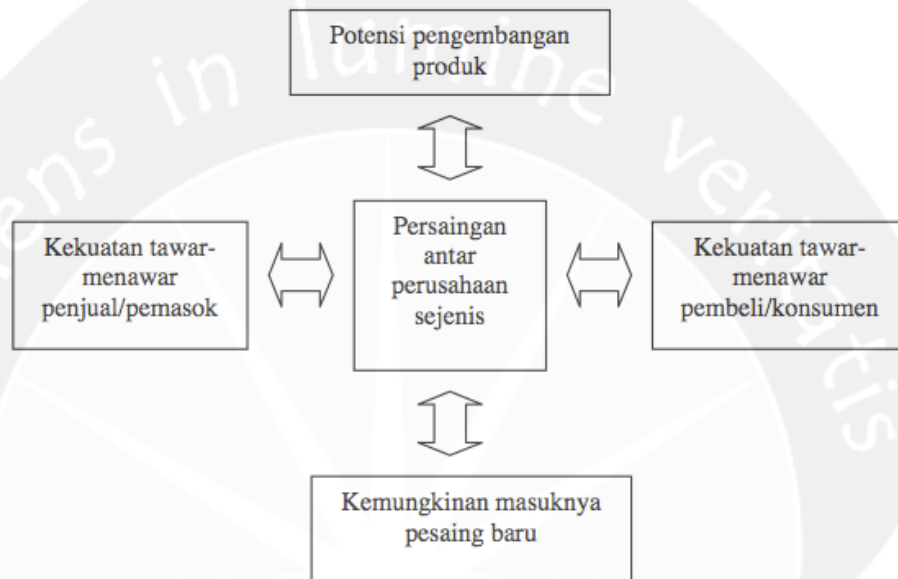


Gambar 2.2.
Faktor-faktor lingkungan eksternal

2. Lingkungan Industri

Lingkungan Industri ataupun lingkungan perusahaan lebih mengarah kepada aspek persaingan yang terjadi pada industri tersebut. Kehadiran pesaing dapat menimbulkan tuntutan kepada perusahaan untuk terus melakukan pengembangan. Intensitas persaingan cenderung meningkat

kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan (David, 2011). Beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan meliputi pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok, dan pesaing.



Sumber: David (2011)

Gambar 2.3.
Model lima kekuatan Porter

Menurut Porter struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan yaitu:

- a. Persaingan antar perusahaan dalam industri

Persaingan ini terjadi untuk memperebutkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk dan perang iklan. Strategi perusahaan akan berhasil jika mempunyai keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh pesaing.

b. Masuknya pendatang baru

Jika ada perusahaan baru dengan mudah masuk dalam industri tertentu maka intensitas persaingan diantara perusahaan akan meningkat. Kemudahan masuknya pesaing baru dipengaruhi oleh hambatan-hambatan masuk industri. Masuknya pesaing baru sangat dipengaruhi oleh dua hal yaitu regulasi pemerintah dan hambatan masuk ke industri (Hutabarat dan Huseini, 2006).

c. Ancaman produk substitusi

Pengembangan potensial dari produk substitusi menyebabkan perusahaan bersaing ketat dengan produsen pengganti dalam industri lain. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendefereiasikannya, maka laba dan pertumbuhan industri dapat terancam (Hutabarat dan Huseini, 2006).

d. Kekuatan tawar-menawar pemasok

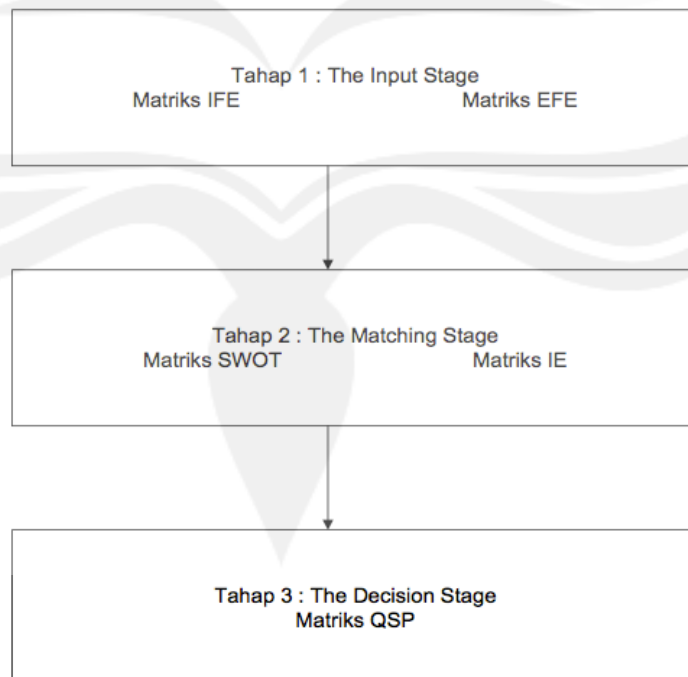
Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Kekuatan tawar-menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku yang mahal

e. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Jika jumlah pelanggan banyak dan terkonsentrasi, atau jika membeli dalam jumlah banyak maka kekuatan menawar konsumen merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

2.8. Formulasi Strategi

Menurut David (2011), dalam penyusunan strategi pemasaran dengan menggunakan metode Quantitative Strategic Planning (QSPM) dilakukan dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data, yaitu: tahap pengumpulan data (*The Input Stage*), tahap pencocokan (*The Matching Stage*), dan tahap penetapan strategi (*The Decision Stage*). Adapun bagian dari setiap tahap dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Gambar 2.4.
Tahapan Formulasi Strategi

2.8.1. *The Input Stage: Matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Matriks Internal Factor Evaluation*

Matriks yang digunakan dalam tahap pemasukan ini yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation*. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional (David, 2011). Matriks ini juga dapat menjadi alat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Tahapan kerja yang harus dilakukan yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal, terdiri dari kekuatan dan kelemahan.
- b. Menentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Bobot akan menunjukkan tingkat kepentingan faktor yang akan relatif sukses dijalankan dalam perusahaan. Bobot tersebut dihasilkan dari perbandingan tingkat kepentingan antara faktor satu dengan yang lain. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Menentukan *rating* setiap *critical success factor*, yaitu: 1=kelemahan utama, 2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, 4=kekuatan utama. *Rating* bertujuan untuk menunjukkan seberapa besar respon Nimco Indonesia dalam menanggapi faktor internal yang dimiliki perusahaan.
- d. Menghitung hasil kali bobot nilai dengan nilai *rating* untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.

- e. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi internal kuat.

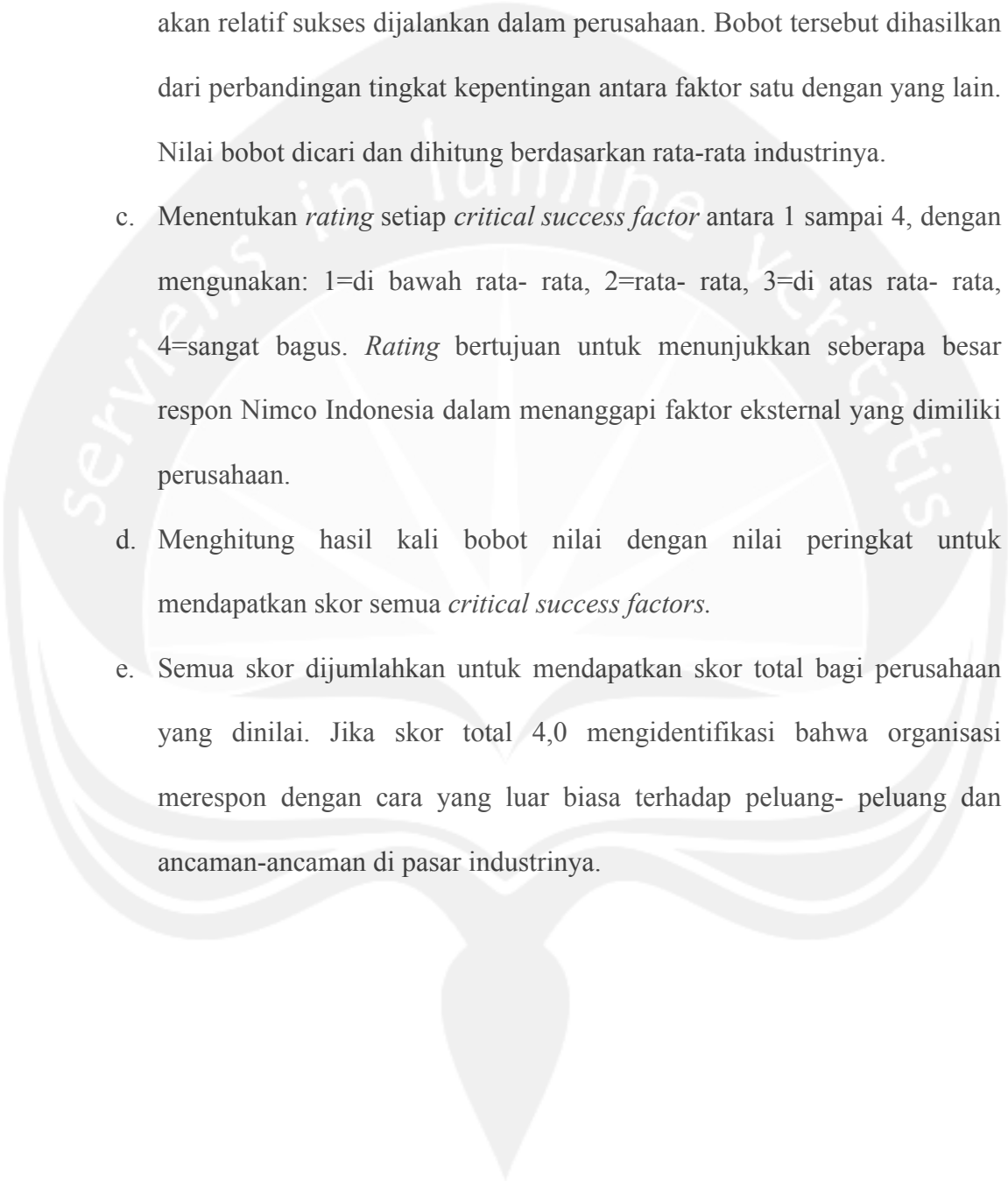
Tabel 2.1.
Contoh tabel matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

FAKTOR KUNCI INTERNAL	BOBOT	RATING	RATA-RATA TERTIMBANG
KEKUATAN			
1. Varian produk yang diolah	0,12	2,4	0,28
2. Kualitas produk	0,11	3,2	0,35
3. Penetapan harga sesuai pasar	0,10	4	0,38
4. Standardisasi pangan	0,13	4	0,52
5. Sertifikat Kehalalan pangan	0,13	4	0,52
6. Penghargaan yang diperoleh	0,09	4	0,34
TOTAL	0,67		2,39
KELEMAHAN			
7. Stok produk tidak memenuhi pasar	0,10	1,8	0,18
8. Bahan baku musiman	0,09	1,2	0,11
9. Kurangnya media iklan	0,08	1	0,08
10. Kemasan yang sama persis dengan produk sejenis	0,07	1	0,07
TOTAL	0,34		0,43
Σ TOTAL KESELURUHAN	1,00		2,82

(Sumber: Pramesti, 2014)

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Kelebihan alat analisis matriks EFE adalah agar para penyusun strategi dapat merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri (David, 2011). Tahapan yang harus dilakukan dalam membuat matriks EFE yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, terdiri peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

- 
- b. Menentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot akan menunjukkan tingkat kepentingan faktor yang akan relatif sukses dijalankan dalam perusahaan. Bobot tersebut dihasilkan dari perbandingan tingkat kepentingan antara faktor satu dengan yang lain. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Menentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dengan menggunakan: 1=di bawah rata-rata, 2=rata-rata, 3=di atas rata-rata, 4=sangat bagus. *Rating* bertujuan untuk menunjukkan seberapa besar respon Nimco Indonesia dalam menanggapi faktor eksternal yang dimiliki perusahaan.
- d. Menghitung hasil kali bobot nilai dengan nilai peringkat untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- e. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Jika skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman di pasar industrinya.

Tabel 2.2.
Contoh tabel matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

FAKTOR KUNCI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	RATA-RATA TERTIMBANG
PELUANG			
1. Produk buah-buahan eksotis	0,09	4	0,37
2. Harga buah murah	0,08	4	0,33
3. Peningkatan pendapatan daerah dan daya beli masyarakat	0,12	3,2	0,38
4. Perubahan gaya hidup msyarakat	0,11	3,2	0,35
TOTAL	0,41		1,44
ANCAMAN			
5. Fluktuasi harga bahan baku	0,12	1,6	0,19
6. Keadaan alam yang tidak dapat diprediksi	0,08	1	0,08
7. Pesaing sejenis	0,11	1	0,11
8. Pemandang baru	0,08	1,4	0,11
9. UMR yang diterapkan	0,13	1	0,13
10. Regulasi pemerintah tidak ada subsidi	0,08	1	0,08
TOTAL	0,59		0,70
Σ TOTAL KESELURUHAN	1,00		2,14

(Sumber: Pramesti, 2014)

Kinnear dan Taylor *dalam* Dudiagnoviani, 2009 menjelaskan Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara penilaian bobot faktor strategis eksternal dan internal organisasi kepada informan yang telah dipilih, yang mengetahui betul kondisi dan permasalahan pada suatu organisasi. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*.

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus (Dudiagnoviani, 2009).

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^m X_i}$$

Keterangan : A_i = Bobot variabel ke- i

X_i = nilai variabel ke- i

$I = 1,2,3,\dots,m$

m = jumlah variabel

Jumlah dari semua bobot yang diberikan harus sama dengan 1.0. lebih lanjut pemberian bobot berdasarkan pada keadaan industri yang sedang terjadi. Setiap rating digandakan dengan masing- masing bobot untuk memperoleh skor pembobotan. etode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu eksternal dan internal. *Paired Comparison Scale* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur *relative importance*. Pembobotan yang dilakukan menggambarkan relatif beberapa objek.

2.8.2. *The Matching Stage: Matriks Internal Eksternal (IE) dan Matriks SWOT*

Pada *Matching Stage* atau tahap pencocokan, terdapat dua teknik yang perlu dilaksanakan, yakni:

a. *Matriks Internal Eksternal (IE)*

Matriks IE terdiri dari dua dimensi yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan total skor matriks EFE pada sumbu Y (David, 2011). Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks matriks eksternal-internal yang berisikan Sembilan macam sel yang

memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Dari hasil matriks tersebut diperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE yang mempunyai sembilan sel strategi dan dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu:

1. *Growth and Build* (Tumbuh dan Bina)

Terletak pada sel I, II, dan IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan, dan integrasi horizontal).

2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pemeliharaan)

Terletak pada sel III, V, atau sel VII. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

3. *Harvest or Divest* (Panen atau Divestasi)

Terletak pada sel VI, VIII, dan IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam: Tinggi (3,0-4,0), Sedang (2,0-2,99), dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,0-2,99), dan Lemah (1,0-1,99). Bentuk matriks IE (*Internal External*) dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 2.3.
Contoh Tabel matriks IE

Total Nilai Tertimbang IFE (2,828)

		Rata-Rata		
		Kuat 3,0-4,0	2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
		4	3	2
Total Nilai Tertimbang EFE (2,14)	Kuat 3,0-4,0	4	3	2
	Rata-Rata	3	2,0-2,9	2
	2,0-2,9	2	1	1
	Lemah 1,0-1,99	1	1	1

(Sumber: Pramesti, 2014)

b. Matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Thread*)

Setelah penggunaan matriks IE, maka dilakukan analisis dengan menggunakan Matriks SWOT. Matriks ini merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi (Purwanto, 2008). Tipe-tipe strategi yang dimaksud yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunities* (O).
2. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan/*Weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan peluang/*Opportunities* (O).

3. Strategi ST (Strengths Threats) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman / *Threats* (T) yang mungkin melingkupi perusahaan.
4. Strategi WT (Weaknesses Threats) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan / *Weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman / *Threats* (T).

Tabel 2.4.
Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal	Daftar kekuatan	Daftar kelemahan
Peluang (O)	S – O Strategi	W – O Strategi
Daftar peluang	Gunakan kekuatan untuk Meraih peluang	Memperkecil kelemahan dengan Memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	S – T Strategi	W – T Strategi
Daftar ancaman	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

(sumber: Purwanto, 2008)

2.8.3. Decision Stage: Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik

untuk dipilih (Purwanto, 2008). Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, berikan nilai AS (*Atractiveness Score*) yaitu 1 = Tidak menarik, 2 = Agak menarik, 3 = Cukup menarik, 4 = Sangat menarik. Hitung *Total Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). *Total Atractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya. Alternatif strategi yang paling baik adalah alternatif strategi yang memiliki nilai TAS paling besar.

2.9. Strategi Pemasaran

Istilah strategi berasal dari kata Yunani (*Stratos* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang Jendral. Strategi juga dapat diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konsep bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi (Tjiptono, 2001).

Strategi pemasaran adalah pernyataan mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya atau sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya variabel-variabel seperti

segmentasi pasar, identifikasi segmen sasaran, positioning, bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi (Tjiptono, 2001).

Semua strategi pemasaran harus berbasis pada konsep *segmenting*, *targeting* dan *positioning*. Perusahaan harus menemukan kebutuhan yang berbeda dari berbagai kelompok di pasar dan membidik sasaran kebutuhan kelompok tertentu untuk dapat dilayani secara memuaskan dengan cara yang superior, sedemikian rupa sehingga pasar sasaran mengenal dengan baik tawaran dan citra yang berbeda dari produk perusahaan.

- a. *Segmenting*, adalah upaya memetakan pasar dengan memilah-milah konsumen sesuai persamaan diantara mereka. Pemilahan ini bisa berdasarkan usia, tempat tinggal, penghasilan, gaya hidup, atau bagaimana cara mereka mengkonsumsi produk. Pembagian segmen yang paling lazim dilakukan adalah berdasarkan kelas sosial ekonomi. Misalnya pembagian yang sering dilakukan adalah membagi lapisan pasar menjadi empat kelas, yaitu: kelas ekonomi rendah, menengah, menengah atas, dan golongan atas.
- b. *Targeting*, yaitu membidik target market yang telah dipilih dalam segmentasi pasar. Dalam hal ini tentu saja serangkaian program pemasaran yang dilakukan harus sesuai dengan karakteristik pasar sasaran yang hendak dituju.

- c. *Positioning*, adalah suatu tindakan untuk mendesain tawaran dan citra perusahaan yang mampu menempati tempat yang distingtif di benak pasar sasarannya sehingga tujuan *positioning* adalah menempatkan *brand* di benak konsumen untuk memaksimalkan manfaat potensial perusahaan.

2.10. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan dan berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu yang merupakan target pasar perusahaan. Philip Kotler (2008) mendefinisikan marketing mix atau bauran pemasaran sebagai serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi pasaran yang menjadi sasaran. Kotler juga menjelaskan ada empat unsur atau variabel yang menjadi kunci dalam bauran pemasaran. Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran (*Marketing mix*) tersebut atau yang disebut *Four P's*, adalah sebagai berikut:

a. *Product*

Product atau produk menurut Kotler & Amstrong (2008) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan, ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan. Produk dapat pula di definisikan sebagai persepsi konsumen yang dijabarkan oleh produsen melalui hasil produksinya. Produk dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan

keputusan pembelian (Tjiptono, 2001). Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dikonsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Produk harus memiliki keunggulan dari produk- produk yang lain, baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan dan garansi agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

b. *Price*

Menurut Kotler & Armstrong (2008), harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang dapat memberikan pemasukan bagi perusahaan. Tingkat harga yang ditetapkan akan berpengaruh pada kuantitas barang yang terjual dan secara tidak langsung mempengaruhi biaya karena terkait dengan efisiensi produksi karena harga akan berpengaruh pada pendapatan dan biaya total yang dikeluarkan oleh perusahaan. (Tjiptono, 2001)

c. *Place*

Strategi pemilihan tempat meliputi kegiatan perusahaan dalam membuat suatu produk tersedia bagi pelanggan sasaran. Tempat ini berkaitan dengan tersedianya produk, dimana konsumen dapat membelinya, sehingga produk atau jasa yang ditawarkan lebih mudah terjangkau oleh konsumen dan dapat tersedia pada sasaran pasar yang tepat. Variabel tempat juga meliputi saluran distribusi untuk menjangkau konsumen yang tersebar luas

sehingga beberapa perusahaan membuka cabang di daerah-daerah untuk memudahkan konsumennya. Faktor tempat ini meliputi: lokasi, transportasi dan persediaan logistik.

d. *Promotion*

Promosi merupakan salah satu bagian dari rangkaian kegiatan pemasaran suatu barang. Kegiatan promosi adalah segala usaha yang dilakukan penjual untuk memperkenalkan produk kepada calon konsumen dan membujuk mereka agar membeli, serta mengingatkan kembali konsumen lama agar melakukan pembelian ulang (Asri, 1991).

Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk – bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Dalam melakukan kegiatan promosi, perusahaan atau komunikator harus berkomunikasi secara efektif dan tepat sasaran. Komunikator menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh komunikannya atau pelanggannya.

2.11. Porter's Generic Strategic

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga Porter's *Five Force*) suatu perusahaan, Michael A. Porter memperkenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu : Keunggulan biaya (*Cost leadership*), Perbedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*.

Tabel 2.5.
Tabel tiga jenis Strategi Generik

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Sumber: Michael A. Porter (1985)

a. Strategi biaya rendah (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah (*Cost Leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar sama dalam segala aspek dengan biaya per unit yang sangat rendah. Strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga, tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi

pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999)

b. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini ; bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen

yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999)

c. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik. (Umar, 1999)