

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Pasar dan Fungsi Pemasaran.

1. Pengertian Pasar.

Seperti kita ketahui, pada bagian ini penulis akan mengklasifikasikan landasan teori yang menjadi awal dasar dalam proses penulisan kerja akhir ini. Oleh karena itu dengan keterbatasan yang di miliki, penulis akan menjelaskan satu per satu tentang definisi dalam ruang lingkup yang berberkaitan dengan pasar serta fungsi pemasaran sebagai sub ordinatnya.

Kegiatan pasar timbul karena manusia memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya dengan cara tertentu yaitu pertukaran. Dengan demikian konsep pertukaran menimbulkan konsep pasar.

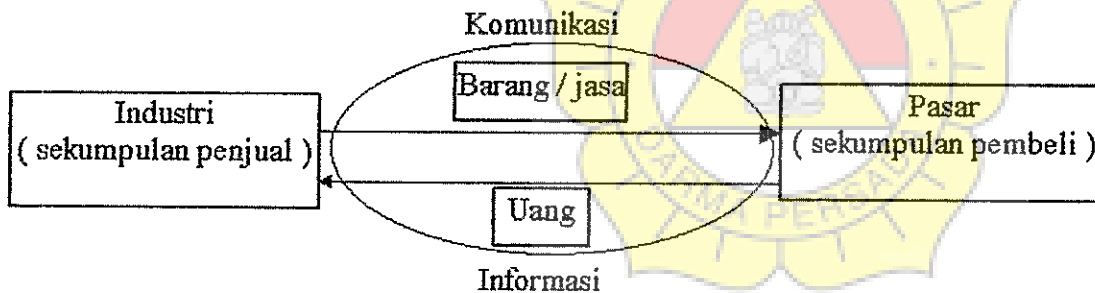
Pada mulanya istilah pasar berarti tempat dimana pembeli dan penjual berkumpul untuk saling menukar barang mereka, seperti lapangan di desa-desa. Para ahli ekonomi menggunakan istilah pasar untuk merujuk pada suatu kumpulan pembeli dan penjual yang mentransaksikan produk dan kelas produk tertentu; dengan demikian ada pasar perumahan, pasar gandum dan seterusnya. Tetapi pemasar melihat penjual membentuk industri dan pembeli membentuk pasar. Hubungan antara industri dan pasar ditunjukkan pada Gambar 2-1. Penjual dan pembeli dihubungkan oleh empat arus. Penjual

mengirim barang-barang dan jasa dan komunikasi ke pasar. Sebaliknya mereka menerima uang dan informasi. Lingkaran dalam menunjukkan pertukaran uang dengan barang-barang; lingkaran luar menunjukkan pertukaran informasi.

Dari uraian di atas maka dapat kita simpulkan pengertian pasar ialah semua yang terdiri dari pelanggan potensial yang mungkin ingin dan mampu terlibat dalam pertukaran untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan.

Gambar 2-1

Sistim Pemasaran Yang Sederhana



Orang-orang bisnis menggunakan istilah pasar dalam percakapan sehari-hari yang mencakup beberapa pengelompokan pelanggan. Mereka berbicara tentang pasar kebutuhan (seperti pasar yang mencari diet); pasar produk (seperti pasar sepatu); pasar demografi (seperti pasar usia muda); dan pasar geografis (seperti pasar Perancis). Atau mereka memperluas konsep ini meliputi juga kelompok bukan pelanggan seperti pasar pemilih, pasar tenaga kerja dan pasar donor.

Adalah fakta bahwa perekonomian modern beroperasi atas prinsip

pembagian tenaga kerja di mana setiap orang berspesialisasi memproduksi sesuatu, menerima pembayaran, dan membeli benda-benda yang dibutuhkan dengan uang. Jadi perekonomian modern penuh dengan pasar.

Umumnya produsen pergi ke pasar sumber daya (pasar bahan baku, pasar tenaga kerja, pasar uang dan sebagainya), membeli sumber daya, mengubahnya menjadi barang dan jasa, menjualnya kepada perantara, yang menjualnya kepada konsumen. Konsumen menjual tenaga mereka, untuk mana mereka menerima pendapatan berupa uang untuk membayar barang dan jasa yang mereka beli.

Pemerintah adalah pasar lain yang memainkan beberapa peran. Dia membeli barang dari sumber-sumber, pabrik, dan pasar perantara; lalu dia membayarnya; dia memungut pajak dari pasar-pasar ini (termasuk pasar konsumen); dan sebaliknya memberikan jasa-jasa publik. Jadi masing-masing perekonomian bangsa dan perekonomian seluruh dunia terdiri dari sejumlah pasar yang kompleks yang berinteraksi, yang dihubungkan melalui proses pertukaran.

Konsep pasar membawa kita sepenuhnya pada konsep pemasaran. Pemasaran berarti aktifitas manusia yang berkait dengan pasar. Artinya bekerja dengan pasar untuk mengaktualisasi potensi pertukaran untuk tujuan memuaskan dan keinginan manusia.

Apabila satu pihak lebih aktif berusaha melakukan pertukaran dari pada pihak lain, kita katakan yang pertama adalah *pemasaran* dan pihak yang

kedua prospek. Seorang pemasaran adalah seseorang yang mencari sumber daya dari orang lain dan mau untuk menawarkan sesuatu yang berharga dalam pertukaran. Pemasar mencari respons dari pihak lain, baik untuk menjual sesuatu atau membeli sesuatu. Pemasaran dengan kata lain dapat penjual atau pembeli. Misalkan beberapa orang ingin membeli sebuah yang menarik yang baru saja tersedia. Masing-masing calon pembeli melakukan pemasaran. Apabila kedua pihak dengan aktif berusaha melakukan pertukaran, kita katakan kedua belah pihak adalah pemasar dan menyebut situasi itu pemasaran timbal balik.

Setelah memeriksa konsep-konsep ini, kita siap untuk mengulangi definisi kita mengenai pemasaran : pemasaran adalah proses sosial dan manajerial di mana masing-masing individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai bagi pihak lainnya.

2. Fungsi Pemasaran

Pemasaran merupakan faktor penting dalam suatu siklus yang bermula dan berakhir pada kebutuhan konsumen. Arti yang terkandung dalam pemasaran sangat luas dan termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian. Istilah pemasaran dalam dunia usaha bukanlah hal yang baru, istilah ini merupakan hal yang paling populer dan sering dibicarakan.

Berhasil tidaknya seluruh kegiatan usaha yang sedang berlangsung sangat dipengaruhi oleh pemasaran yang dilakukan oleh masing-masing

perusahaan. Banyak ahli ekonomi memberikan pengertian terhadap istilah pemasaran ini, tetapi dalam hal ini banyak terlihat perbedaan. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing meninjau pemasaran dari segi yang berbeda-beda, ada yang menitik beratkan pada segi fungsi, segi barang, segi kelembagaan, segi menajemennya, dan ada pula yang meninjaunya dari semua segi tersebut sebagai suatu sistem, sehingga sampai saat ini tidak ada keseragaman tentang pengertian pemasaran itu, namun pada dasarnya mempunyai prinsip yang sama.

Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas, maka penulis mengutip pengertian pemasaran dari beberapa ahli ekonomi, diantaranya sebagai berikut

Menurut Alex S. Nitisemito : "Pemasaran adalah semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancarkan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan efektif"¹

Menurut Basu Swastha : "Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari bagian usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial."²

Dari pengertian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ada kesamaan prinsip yaitu pemasaran adalah bertujuan untuk menciptakan suatu permintaan yang nantinya menjadi pelanggan. Kegiatan yang dilaksanakan dalam pemasaran adalah membentuk suatu arus barang atau jasa dari

¹ Alex S. Nitisemito, Drs. Marketing, Penerbit Ohalia Indonesia, Jakarta, 1991, hal 13.

² Basu Swastha D.H. MBA, Drs, Azas-azas Marketing, Edisi Ketiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta 1996, hal 10.

produsen ke konsumen dengan lancar. Dengan memiliki tujuan untuk melayani dan memuaskan kebutuhan konsumen serta mencari keuntungan, dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Stanton, kegiatan yang dilakukan secara jelas yaitu meliputi kegiatan yang menentukan harga, meningkatkan penjualan, serta mendistribusikan dan memuaskan kebutuhan, dengan memberikan service yang memuaskan.³

Setelah melihat definisi pemasaran itu sendiri yakni proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

Pengertian ini mengakui bahwa manajemen pemasaran merupakan suatu proses yang menyangkut analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol serta mencakup ide-ide, barang-barang dan jasa berdasarkan pemahaman pertukaran dan tujuan untuk kepuasan dari pihak-pihak yang terlibat.

Dalam usaha mencapai hasil pertukaran yang diinginkan dengan pasar sasaran, dikenal lima konsep untuk melakukan kegiatan pemasaran yaitu:

- a. Konsep berwawasan produksi, konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya. Manajer organisasi yang berwawasan produksi memusatkan perhatiannya kepada pencapaian efisiensi produksi

³ William J. Stanton, Fundamental Of Marketing, disadur oleh Drs Idolich Amras, (Bandung Alumni)

yang tinggi serta cakupan distribusi yang luas.

- b. Konsep berwawasan produk, konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik atau hal yang inovatif lainnya. Manajer dalam organisasi berwawasan produk memusatkan perhatian untuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya.
- c. Konsep berwawasan menjual, kalau konsumen dibiarkan maka konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah cukup. Organisasi harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.
- d. Konsep berwawasan pemasaran, untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pesaingnya.
- e. Konsep berwawasan pemasaran bermasyarakat, tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif dan efisien dari pada pesaingnya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

B. Pengertian Konsep Pemasaran dan Segmentasi Pasar.

1. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran itu sendiri mencakup :

- a. Dititik beratkan pada keinginan konsumen

- b. Menentukan apa yang diinginkan konsumen dan mereka membuat dan menyerahkan produk untuk memenuhi keinginan konsumen.
- c. Manajemen berorientasi ke laba usaha
- d. Perencanaan berorientasi ke hasil jangka panjang berdasarkan produk baru dan pertumbuhan yang akan datang

Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Kegiatan ini meliputi kegiatan pada semua bagian yang ada seperti personalia, produksi, keuangan, riset dan pengembangan serta fungsi lainnya. Penerapan konsep pemasaran ini sangat potensial terutama untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi tanpa berpedoman pada prinsip pemuasan pembeli.

Penggunaan konsep pemasaran bagi sebuah perusahaan dapat menunjang keberhasilan bisnis yang dilakukan. Konsep pemasaran tersebut disusun dengan memasukkan tiga elemen pokok : 4

a. Orientasi Konsumen/Pasar/Pembeli

Sebelum mengadakan pengembangan produk baru riset pemasaran harus dilakukan agar mengetahui apa yang menjadi keinginan atau minat pembeli. Hal ini dilaksanakan agar produk baru tersebut dapat diterima

dan mendapatkan laba bagi perusahaan.

b. Volume Penjualan Yang Menguntungkan

Volume penjualan yang menguntungkan merupakan tujuan dari konsep pemasaran yang berarti laba diperoleh melalui pemuasan konsumen. Dengan laba ini perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dapat menggunakan kemampuan yang lebih besar, dapat memberikan tingkat kepuasan pada konsumen lebih besar, serta dapat memperkuat kondisi perekonomian secara keseluruhan.

Laba sendiri merupakan permintaan dari usaha yang berhasil memberikan kepuasan kepada konsumen, dimana perusahaan menyediakan barang dan jasa yang lebih baik dengan harga yang layak.

c. Koordinasi dan Integrasi Seluruh Kegiatan Pemasaran Perusahaan.

Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan kepuasan konsumen dan menghindari pertentangan di dalam perusahaan maupun antara perusahaan dengan pasarnya. Setiap orang dan setiap bagian dalam perusahaan turut berkecimpung dalam suatu usaha yang terkoordinir untuk memberikan kepuasan konsumen, sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan. Menurut Philip Kotler :5 “Pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi sekarang dan mengukur seberapa besar pasar yang akan dilayani, menentukan pasar

sasaran mana yang paling baik oleh organisasi dan menentukan berbagai produk jasa dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Dengan demikian pemasaran berperan sebagai penghubung antara kebutuhan masyarakat dengan pola jawaban ekonomik yang diperlukan. Definisi pemasaran ini berpangkal pada konsep inti yaitu : kebutuhan, keinginan dan permintaan produk; nilai; biaya dan kepuasan; pertukaran; transaksi dan hubungan pasar, pemasaran dan pemasar.”

Dari definisi pemasaran tersebut maka dalam perusahaan untuk melakukan pemasaran harus terjadi penyesuaian dan koordinasi antara produk, harga, seluran distribusi dan promosi untuk menciptakan hubungan pertukaran yang kuat dengan langganan atau konsumen.

2. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satu satuan yang bersifat homogen. Segmentasi pasar didasarkan pada pemisahan atau pengkhususan di antara para calon konsumen sebagai pasar. Dalam kenyataan pasar bersifat heterogen. Oleh karena itu sulit kiranya bagi perusahaan untuk memasarkan produknya tanpa mengadakan segmentasi pasar. Strategi segmentasi ini dapat menghasilkan laba perusahaan. Penelitian secara berkala terhadap segmentasi

pasar secara sistematis dapat dijelaskan sebagai berikut : 6

a. Tahap Survei

Pada tahap ini akan diperoleh gambaran tentang motivasi, sikap dan perilaku konsumen. Gambaran ini diperoleh dengan wawancara terhadap beberapa kelompok dan akan diperoleh data tentang pola penggunaan produk, sikap terhadap kategori produk, merek perdagangan dan kegunaan barang/jasa.

b. Tahap Analisis

Menerapkan analisis faktor terhadap data untuk menyingkap variabel-variabel yang berkorelasi tinggi, setelah itu menerapkan analisis kelompok untuk menciptakan sejumlah segmen terbatas yang dibedakan secara maksimal.

c. Tahap Penyusunan Profil.

Setiap kelompok digambarkan berdasarkan perbedaan sikap, perilaku, demografi, dan psikografi. Setiap segmen dapat dinamai berdasarkan karakteristik perbedaanya yang dominan.

Prosedur segmentasi pasar ini harus diterapkan terus-menerus secara periodik karena segmentasi pasar selalu berubah. Segmentasi pasar dapat berpedoman pada karakteristik konsumen dengan melihat karakteristik geografi, demografi dan psikografi dan perilaku konsumen

yang bisa menunjukkan tanggapan yang berbeda terhadap produk.

(1) Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis merupakan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti dusun, desa, kecamatan, kabupaten dan seterusnya atau menurut lingkungan pemukiman. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi pada satu atau beberapa wilayah geografis atau beroperasi di hampir semua tempat dengan memperhatikan berbagai variasi setempat berdasarkan kebutuhan dan preferensi geografis.

(2) Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis terdiri dari pembagian masyarakat menjadi kelompok-kelompok yang berdasarkan pada variabel-variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pekerjaan, tempat tinggal, pendidikan, agama dan sebagainya. Variabel demografis adalah yang paling populer untuk membedakan para pelanggan. Variabel-variabel demografis tertentu diterapkan pada segmen pasar. Menurut Philip Kotler beberapa gambaran mengenai penerapan variabel demografis tertentu pada segmentasi pasar : 7

a. Umur dan Tahap Siklus Kehidupan

7 Ibid II, hal. 188.

“Keinginan dan kapasitas konsumen berusaha seiring dengan waktu perusahaan bisa mengantisipasi produk di masa yang akan datang dengan melihat data kelahiran saat ini, misalnya produk anak umur 6 tahun saat ini perusahaan bisa melihat data kelahiran dari tingkat kelahiran bayi 6 tahun yang lalu.”

b. Jenis Kelamin

“Segmentasi jenis kelamin telah lama digunakan pada industri busana, penataan rambut, kosmetik dan majalah. Pemasar lainnya memperhatikan segmentasi jenis kelamin pada perusahaan rokok ada yang memang dihisap oleh pria dan wanita atau ada yang hanya untuk pria dengan membedakan merek atau kadar nikotinnya.”

c. Pendapatan

“Segmentasi pendapatan sudah dipraktekkan pada industri barang dan jasa seperti mobil, perahu, perjalanan dan sebagainya. Pendapatan tidak selalu memprediksi pelanggan terbaik untuk suatu produk tertentu.”

(3) Segmentasi Psikografis

Dalam segmentasi psikografis, pembeli dibagi dalam kelompok yang berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup dan atau karakteristik kepribadian. Orang-orang dalam kelompok demografis yang sama dapat menampilkan profil gambaran psikografis yang berbeda.

a) Gaya Hidup

Keterkaitan orang terhadap produk dipengaruhi oleh gaya hidup konsumen. Para penjual dari berbagai macam produk dan merek semakin memilah pasar berdasarkan gaya hidup konsumen.

b) Kepribadian

Pemasar harus bisa menggunakan variabel kepribadian untuk memilah pasar. Mereka mencirikan produk dengan kepribadian merek yang akan berhubungan dengan kepribadian konsumen.

(4) Segmentasi Perilaku

Philip Kotler membagi pembeli dalam segmentasi perilaku menjadi kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap penggunaan dan tanggapan terhadap sebuah produk yang meliputi : 8

a) Peristiwa

Para pembeli dapat dibedakan menurut peristiwa ketika mengembangkan suatu produk. Disamping mencari peristiwa penggunaan produk spesifik, suatu perusahaan dapat melihat peristiwa yang dilalui manusia untuk memenuhi kebutuhan khusus seperti peristiwa pernikahan atau yang lainnya.

b) Manfaat

Bentuk segmentasi yang sangat kuat adalah mengklasifikasikan pembeli berdasarkan manfaat yang berbeda dari

suatu produk. Segmentasi manfaat ini menurut adanya klasifikasi terhadap manfaat yang dicari konsumen dari suatu kelas produk, jenis konsumen yang mencari manfaat tersebut.

c) Status Pemakaian

Banyaknya pasar yang dapat dipilih menjadi : bukan pemakai, pemakai potensional, pemakai pertama kali, pemakai rutin dari suatu produk. Perusahaan dengan pangsa pasar yang besar secara khusus tertarik dalam mengubah pemakai potensional menjadi pemakai sesungguhnya (aktual), sedang perusahaan yang lebih kecil akan berusaha menarik pemakai dari merek yang bersaing untuk pindah ke merek mereka (perusahaan). Pemakai potensial dan pemakai rutin memerlukan proses pemasaran yang berbeda.

d) Tingkat Pemakaian

Pasar dapat dipilih menjadi kelompok pemakai ringan, menengah, dan berat dari satu produk (disebut segmentasi volume). Para pemakai berat seringkali hanya mencakup persentase kecil di pasar, tetapi merupakan persentase yang tinggi dari total konsumen yang ada. Pemakai berat suatu produk sering mempunyai kesamaan demografi dan psikografi dan kebiasaan menggunakan media.

C. Pangsa Pasar dan Analisa Lingkungan

1. Pangsa Pasar

Informasi hasil penjualan perusahaan tidak mengungkapkan baik tidaknya jalannya manajemen perusahaan dibandingkan perusahaan pesaingnya, misalnya penjualan perusahaan naik bisa disebabkan oleh kondisi ekonomi yang membaik di bandingkan perusahaan pesaingnya. Manajemen perlu melacak pangsa pasarnya, jika pangsa pasar perusahaan itu naik maka perusahaan tersebut memenangkan persaingan dan jika pangsa turun maka perusahaan kalah dalam persaingan.

Menurut Philip Kotler, langkah pertama dalam penggunaan analisis pangsa pasar adalah menentukan ukuran pangsa pasar yang mana yang akan digunakan. Ada empat ukuran yang bisa dibedakan : 8

a. Pangsa pasar keseluruhan

Penjualan perusahaan (yang dinyatakan dalam %) dari penjualan industri sejenis seluruhnya, keputusan yang perlu diambil dalam pengukuran ini : Pertama, apakah penjualan dalam unit atau dalam rupiah dinyatakan dalam pangsa pasar. Kedua, setiap perusahaan dalam pangsa pasar mencerminkan perubahan volume diantara para pesaing, sedangkan perubahan dalam pangsa pasar (rupiah) mencerminkan golongan dari perubahan volume dan perubahan harga.

b. Pangsa pasar yang dilayani

Penjualan perusahaan (dalam %) dari total penjualan terhadap penjualan

pasar yang dilayani. Pasar yang dilayani adalah pasar yang akan tertarik terhadap penawaran perusahaan dan bisa dicapai dengan usaha pemasaran perusahaan. Perusahaan mencoba memperoleh pangsa terbesar dari pasar yang dilayani, sambil mendekati sasaran ini perusahaan harus meningkatkan wilayah dan jenis produk baru guna memperluas pasar yang dilayani.

c. Pangsa pasar relatif (atas tiga pesaing utama)

Pangsa pasar ini mencakup penjualan perusahaan sebagai persentase penjualan gabungan dari 3 pesaing terbesar.

d. Pangsa pasar relatif (atas pesaing yang unggul)

Beberapa perusahaan menghitung penjualannya (%) terhadap penjualan pesingnya yang paling atas. Pangsa pasar relatif yang lebih besar dari 100% menunjukkan bahwa perusahaan adalah pemimpin pasar. Pangsa pasar relatif tetap 100% berarti perusahaan siap menjadi pemimpin pasar. Kenaikan dalam pangsa pasar relatif berarti perusahaan akan menyusul pesaing yang mengunggulinya.

Menarik pangsa pasar yang dilayani lebih sukar karena perusahaan harus tetap mengikuti perkembangan pasar yang dilayani dan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan dalam jenis produk perusahaan dan liputan pasar secara geografis. Untuk menghitung pangsa pasar relatif akan lebih susah karena perusahaan harus menghitung penjualan dari para pesaing tertentu yang merahasiakan angka penjualannya. Tetapi perusahaan dapat

menggunakan cara tidak langsung yaitu jumlah bahan baku yang dipergunakan, pembelian bahan baku atau pengertian operasi perusahaan pesaing.

Perusahaan juga bisa mengawasi kemajuan pangsa pasarnya melalui lini produk, jenis pembeli, daerah atau laporan lainnya. Untuk menganalisa pergerakan pangsa pasar dengan menghubungkan 4 komponen yaitu :

- (1). Penetrasi Pelanggan : Persentase dari keseluruhan pelanggan
- (2). Kesetiaan Pelanggan : Pembelian dari perusahaan oleh pelanggan (%) dari pembelian total semua pemasok untuk produk yang sama.
- (3). Pemilihan Pelanggan : Rata-rata pembelian oleh pelanggan (%) dari rata-rata pembelian oleh pelanggan dari perusahaan menengah.
- (4). Pemilihan harga : Rata-rata harga yang ditetapkan oleh perusahaan yang digambarkan dalam persentase dari harga rata-rata yang ditetapkan oleh semua perusahaan.

2. Analisa Lingkungan

Lingkungan pemasaran terdiri dari pelaku-pelaku dan kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang mempengaruhi pasar dan pemasaran perusahaan.

Secara spesifik dapat dikatakan lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan yang mengembangkan dan mempertahankan transaksi dan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan sasaran. Lingkungan pemasaran dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi lingkungan mikro yang terdiri dari lingkungan yang mempengaruhi kemampuan melayani pasar dan lingkungan makro perusahaan yang merupakan kekuatan sosial yang lebih besar mempengaruhi seluruh pelaku perusahaan.

a. Lingkungan Mikro

Tujuan utama perusahaan adalah melayani dan memuaskan kebutuhan tertentu dari pasar sasaran yang telah dipilih secara menguntungkan. Untuk melaksanakan ini perusahaan mengkaitkan diri dengan beberapa pemasok dan sekelompok perantara pemasaran untuk mencapai pelanggan. Keterkaitan antara pemasok perusahaan, perantara pemasaran dan pelanggan membentuk sistem pemasaran inti dari perusahaan.

Sedangkan keterkaitan itu dijelaskan lebih lanjut oleh Philip Kotler sebagai berikut :⁹

1). Pemasok

Pemasok adalah perusahaan bisnis dan individu yang menyediakan

⁹ Ibid hal, 176 - 184

sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa. Perkembangan dalam lingkungan pemasok bisa mempunyai dampak yang besar terhadap operasi perusahaan. Manajer pemasaran harus mengerti perkembangan harga dari masukan utama mereka. Manajer pemasaran juga mempunyai kepentingan sama terhadap suplai. Kekurangan suplai, pemogokan tenaga kerja dan kejadian lain dapat mencegah terjadinya perjanjian pengiriman dan menurunkan penjualan jangka pendek serta jangka panjang akan merusak hubungan dengan pelanggan. Perusahaan biasanya tidak tergantung hanya pada satu pensuplai, sebagian perusahaan mensyaratkan untuk mendekati pabrik dan melakukan produksi pada waktu dibutuhkan secara tepat pada saat dari pada adanya persediaan. Pemasok harus menghasilkan kualitas yang diminta dan membuat perusahaan akan bekerja sama lebih erat dengan pemasok tersebut dengan jaminan kualitas.

Perusahaan memang mencari pemasok yang dipercaya kualitasnya, kepercayaannya dan efisiensinya.

2). Perantara pemasaran

Perantara pemasaran adalah perusahaan yang membantu perusahaan lain dalam promosi, penjualan dan pendistribusian barang-barang kepada pembeli akhir. Mereka meliputi perantara, pendistribusian, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan. Perantara pemasaran

dibagi dua yaitu perantara agen dan perantara dagang.

Perantara agen mencari pelanggan atau negosiasi kontrak tetapi tidak memindahkan hak milik barang seperti agen, pedagang perantara (broker) dan wakil produsen. Perantara pedagang melakukan pembelian, pemindahan hak milik dan menjual kembali barang tersebut seperti pedagang grosir, para pengecer dan perusahaan penjual kembali. Kerjasama dengan perantara maka produsen harus menghubungi dan menjual produknya ke sejumlah besar perantara kecil yang tidak terikat. Perantara keuangan meliputi bank, perusahaan kredit, asuransi dan lainnya yang membantu membiayai atau menjamin resiko yang timbul akibat pembelian dan penjualan barang. Adapun lingkungan dipasar yang akan dihadapi oleh perantara pemasaran dipasar adalah :

a. Pelanggan

Suatu perusahaan mengkaitkan dirinya dengan beberapa pemasok sehingga ia dapat memasok secara lebih efisien produknya kepasar sasarnya dapat lebih dari satu.

b. Pesaing

Perusahaan selalu bersaing dengan sejumlah pesaing dimana pesaing harus diidentifikasi, dimonitor dan disiasati untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Cara terbaik bagi perusahaan pelanggan untuk mengetahui persaingan

secara keseluruhan adalah meminta pendapat pembeli. Satu penelitian dasar tentang bersaing secara efektif sekarang dapat dirangkum. Perusahaan harus memperhatikan bentuk dari pelanggan, saluran pemasaran, persaingan dan karakteristik suatu perusahaan.

c. Publik/masyarakat

Publik adalah sekelompok orang yang mempunyai kepentingan aktual/potensial atau mempunyai dampak kemampuan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan. Publik dapat mempermudah atau mempersulit kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perusahaan yang bijaksana mengambil langkah yang nyata untuk menjalin hubungannya yang baik dengan pembelinya. Oleh karena itu sebagian besar perusahaan membuat departemen hubungan masyarakat untuk merencanakan hubungan dengan berbagai publik.

b. Lingkungan Makro

Perusahaan dan pemasoknya, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing dan publiknya semua beroperasi dalam suatu kekuatan makro yang lebih besar membentuk peluang dan menimbulkan ancaman terhadap perusahaan. Philip Kotler dalam bukunya menyebutkan bahwa lingkungan makro perusahaan terdiri dari demografi, ekonomi dan teknologi serta

sosial budaya. 10

1). Lingkungan Demografi

Pertumbuhan penduduk dunia yang begitu cepat mempunyai dampak yang besar terhadap bisnis. Populasi yang meningkat berarti kebutuhan manusia akan meningkat, tetapi tidak berarti pasar berkembang. Karena Indonesia merupakan negara yang sedang berkembang maka pengambil keputusan tidak begitu saja mengabaikan peluang dan ancaman bisnis yang timbul oleh lingkungan tingkat kependudukan yang terdiri dari : tingkat pertumbuhan, struktur usia, urbanisasi, migrasi, status kesehatan.

2) Lingkungan Ekonomi

Secara umum lingkungan ekonomi negara maju dan negara sedang berkembang memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam hal sumber daya alam di negara sedang berkembang memiliki sumber sumber daya alam yang lebih, bahkan terkadang menjadi andalan ekspor. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja cukup tersedia walaupun ada yang tidak memenuhi syarat dalam melakukan pekerjaan. Lingkungan ekonomi ini menyangkut pula modal kerja baik itu dana atau yang lainnya. Dalam hal pendanaan pada negara sedang berkembang tergantung pada modal pribadi atau modal pinjaman.

Dalam hal ini harus mengingat adanya inflasi, penurunan nilai uang, tingkat bunga di bank atau perusahaan bisa memasuki pasar modal untuk meningkatkan perusahaan.

3) Lingkungan Teknologi

Dengan teknologi perusahaan banyak menemukan dan memperkenalkan produk baru di pasar. Proses produksi akan mengalami peningkatan teknologi sehingga akan dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Manajer dihadapkan pada keputusan untuk memilih teknologi yang tepat guna dengan melihat lingkungan bisnisnya. Perusahaan juga sering berusaha melakukan pemindahan teknologi.

D. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut karakteristik dari suatu strategi, dapatlah diberikan definisi strategi sebagai berikut :

a. Military Views

“Strategy is concerned with draft (ing) the plan of war shap (ing) the individual campaigns and within these, decide (ing) on these individual engagement.” (Von Clausentz)

b. Game theory

“Strategy is a complete plan : a plan which specifies what choices tha player will make in every possible situations.” (Von Neumann and Morgenstern,

1994).

c. Management

"Strategy is unified, comprehensive, and integrated plan design, to ensure that the basic objective of the enterprise are achieved." (Glueck, 1980)

d. Dictionary

"Strategi is (among other things) a plan, method, or series of manuvres or strategies for obtaining a specific goal or result." (Random House Dictionary)

Dari berbagai karakteristik mengenai strategi yang telah dikemukakan di atas, yang dimaksudkan dengan strategi secara umum adalah suatu perencanaan berikut langkah-langkah realisasinya dalam jangka panjang untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan terlebih dulu.

Berdasarkan pada pengertian strategi tersebut, yang dimaksudkan dengan manajemen strategik adalah suatu perencanaan umum jangka panjang yang dilakukan oleh individu atau perusahaan dalam usaha untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, baik yang jangka pendek maupun yang jangka panjang.

Dengan mendasarkan pada pengertian strategi dan manajemen strategi diatas dapatlah ditentukan tugas pokok dari manajemen strategi T. Arthur & Strickland (1984) dalam bukunya *Strategy Management, Concept and Cases*, menyebutkan bahwa tugas pokok dari manajemen strategi adalah :

a). Merumuskan visi perusahaan serta mengembangkan konsep bisnis bagi

perusahaan. Setiap perusahaan perlu mempunyai visi untuk mengarahkan kemana organisasi tersebut akan dibawa. Oleh karenanya, visi tersebut harus jelas, menantang serta mampu menumbuhkan kembangkan inspirasi bagi karyawannya.

- b). Menentukan misi perusahaan dan membuat misi tersebut menjadi sasaran yang lebih spesifik. Dengan adanya misi yang diemban oleh perusahaan, dan kemudian dijabarkan dalam sasaran yang spesifik maka diharapkan akan lebih mudah untuk mencapainya.
- c). Menentukan strategi untuk mencapai "*performance objectives*." Disini strategi di tentukan dahulu kemudian di implementasikan dalam sasaran yang telah ditentukan baik secara keseluruhan maupun dalam masing-masing level organisasi. Untuk korporasi, diperlukan strategi untuk meraih sasaran level korporasi. Untuk unit bisnis diperlukan strategi untuk meraih sasaran unit bisnis, dan secara fungsional di perlukan pula strategi fungsional untuk meraih sasaran fungsional dalam perusahaan, seperti bidang pemasaran, operasi maupun keuangan.
- d). Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi yang telah dipilih sesuai dengan level dan fungsinya, kemudian di implementasikan dalam kegiatan perusahaan.
- e). Melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan, melakukan review terhadap situasi serta melakukan koreksi dan penyesuaian terhadap visi, misi, strategi dan implementasi yang telah dilaksanakan. Dari sini akan ditentukan strategi

baru yang dianggap sesuai dan paling baik untuk masa mendatang dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang ada, setelah dilakukan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

E. Strategi Pemasaran & Strategi Generik.

1. Strategi Pemasaran

Pembahasan strategi pemasaran tidak terlepas dari pembahasan alat analisis matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) atau lebih dikenal dengan matrik BCG (Boston Consulting Group), Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dan Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats).

a. Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

Pangsa pasar dapat diukur oleh kemampuan satu persatu perusahaan untuk menguasai sebagian dari pasar riil satu jenis industri tertentu. Pangsa pasar menunjukkan besarnya tingkat penjualan relatif dari perusahaan yakni rasio antara penjualan perusahaan tertentu dengan total penjualan industri. Dan pada akhirnya perusahaan akan mengetahui siapa pesaingnya dan berapa banyak pesaingnya dan berapa banyak pesaing yang ada di pasar yang menjual barang-barang terkategori dalam satu jenis.

Untuk mengetahui bagaimana keadaan pasar saat ini dan strategi apa yang akan dipergunakan untuk menghadapi para pesaing maka perusahaan akan lebih baik menggunakan alat analisis perusahaan. Alat analisis tersebut

salah satunya adalah Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). Penggambaran dalam matrik pertumbuhan pangsa pasar, disusun berdasarkan setiap jenis produk yang dijual.

Dalam Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar memiliki 2 sumbu terdiri dari 4 sel. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif yang dianggap sebagai kekuatan perusahaan. Di dalam sel-sel pada MPPP dapat di gambarkan sebagai berikut :

	Tinggi	Pangsa pasar relatif	Rendah
Tinggi		STAR (2)	Question Mark (1)
Rendah		CASH COW (3)	XXX (4)

Secara rinci makna yang ada dalam matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar diartikan sebagai berikut :

(1). Question Mark (?)

Pada sel ini volume penjualan berbanding lurus dengan laba namun dalam sel ini memiliki peluang tumbuh dan berkembang sebagai sel yang berhasil. Jika dikaitkan dengan daur hidup produk, maka

produk perusahaan baru pada tahap pengenalan.

(2). Star (*)

Pada sel ini ditafsirkan memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Pada sel ini unit usaha mampu menghasilkan kas masuk yang besar akan tetapi memiliki pula aliran kas keluar yang besar pula. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan produk, maka produk yang berada pada tahap ini merupakan tahap pertengahan atau akhir pertumbuhan.

(3). Cash Cow (Rp)

Pada sel ini dianggap unit usaha yang berhasil dan mampu menghasilkan kas masuk bersih yang besar. Sel ini bisa membantu unit usaha yang lain dalam hal penambahan investasi, dan jika dilihat dari daur kehidupan produk, maka yang ada pada sel ini adalah produk pada tahap kedewasaan.

(4). Simbol Silang (X)

Unit usaha yang berada pada sel ini adalah unit usaha yang tidak menghasilkan serba besar. Aliran kas pada unit ini cenderung negatif. Hal ini disebabkan unit usaha berkembang pada pasar yang relatif tidak tumbuh dan peluang bisnis yang kecil.

Tingkat pertumbuhan pasar diletakkan sebagai sumbu vertikal di gunakan sebagai indikator daya tarik industri. Untuk hal tersebut tingkat

pertumbuhan pasar diukur dengan menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan masa lalu. Tingkat pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Tingkat pertumbuhan Pasar tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Industri tahun N} - \text{Volume Penjualan Industri tahun N-1}}{\text{Volume penjualan industri tahun N-1}} \times 100$$

Jika di hitung dengan menggunakan rata-rata tertimbang maka formula di atas menjadi sebagai berikut :

$$\text{Tingkat pertumbuhan Pasar tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Industri tahun N} - \text{Volume Penjualan Industri tahun N-1}}{\text{Volume Penjualan Industri tahun N} + \text{Volume Penjualan Industri tahun N-1}} \times 100$$

Dalam hal ini semakin tinggi nilai tahun pertumbuhan pasar yang di dapat semakin tinggi pula tahun peluang bisnis yang ada di pasaran. Kekuatan atau kelemahan perusahaan bisa dilihat dari Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar. Jika besarnya pangsa pasar relatif lebih besar dibandingkan satu berarti volume penjualan lebih besar dibandingkan volume penjualan perusahaan lebih besar dibandingkan volume penjualan perusahaan lebih besar dibandingkan volume penjualan pesaing pokok maka perusahaan tersebut memiliki keunggulan, tidak peduli dengan berapa besarnya pangsa pasar yang dimiliki. Pangsa pasar relatif bisa dihitung sebagai berikut :

$$\text{Pangsa pasar relatif} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan tahun N}}{\text{Volume Penjualan pesaing pokok tahun N}}$$

b. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik daya tarik industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha strategi baru dapat disusun setelah manajemen maupun mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan variabel eksternal. Variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Prakiraan posisi unit usaha strategis di masa yang akan datang dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan variabel eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Urutan prosedur penyusunan matriks daya tarik industri dapat diurutkan sebagai berikut :

(1). Identifikasi Variabel

Perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal dan keunggulan kelemahan perusahaan bersumber dari variabel internal.

Secara sederhana variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro, sedangkan variabel internal ada beberapa pendekatan yaitu fungsional rantai nilai unit keunggulan bersaing.

(2). Penilaian Variabel Eksternal

Penilaian ini dapat diketahui berapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Terdapat dua pendekatan untuk melakukan penilaian yaitu kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menilai masing-masing indikator dengan memberikan urutan (ranking) mulai dari indikator diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Indikator peluang bisnis diberi nilai positif sedangkan indikator ancaman bisnis diberi nilai negatif. Pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobot penilainya. Bobot total ini dibagikan ke setiap indikator.

(3). Penilaian Variabel Internal

Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan Kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibandingkan pesaingnya nilainya cenderung tinggi. Demikian juga sebaliknya jika indikator yang dinilai memiliki unit usaha tersebut berkemampuan yang rendah dibandingkan pesaing maka nilainya cenderung rendah. Jika sekiranya unit usaha tersebut memiliki lebih dari satu pesaing utama maka dilakukan penilaian per pesaing.

(4). Penentuan posisi bisnis

Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis unit usaha strategi terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matriks bersegi empat. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan yang dimiliki.

(5). Prediksi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi dan pendapat yang dilandasi oleh data-data historis. Penentuan dan penilaian kecenderungan variabel di dasarkan pada prakiraan. Selain hal tersebut baik konsep, proses maupun teknik yang digunakan hampir sama.

Daya Tarik Industri			
	Tinggi	Medium	Rendah
Tinggi	Investasi Tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
Menengah	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/Divestasi
Rendah	Selektif	Panen/Divestasi	Panen/Divestasi

Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, seyogyanya mendapatkan prioritas yang tinggi. Apalagi jika usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang memiliki daya tarik

pasar rendah sebaiknya mendapatkan prioritas yang lebih belakang. Unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing, matrik ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi ini di dasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

2. Strategi Generik

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada perusahaan perlu melaksanakan strategi. Ada beberapa pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen suatu perusahaan. Namun secara mendasar, ada 3 strategi yang dikenal sebagai strategi generik dan mempunyai potensi untuk sukses (Mc Porter, Strategi bersaing, tahun 1990, hal. 31) yaitu :

a. Berjuang agar dalam industri secara menyeluruh biayanya paling bersaing. (*A Low Cost Leadership Strategy*)

□ *A Low Cost Leadership Strategy*

Strategi "*A Low Cost Leadership Strategy*" adalah suatu strategi dimana perusahaan akan berusaha untuk membuat produk dengan biaya seminimal mungkin, dimana diharapkan biaya yang ada merupakan biaya yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing yang ada. Dengan biaya yang paling rendah, maka perusahaan bisa menentukana harga jual yang juga diharapkan relatif lebih murah dibandingkan pesaingnya. Dengan harga yang lebih murah ini,

perusahaan diharapkan akan mampu untuk menjual produknya lebih banyak dan menguasai pasar. Dari sini akan dapat diharapkan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan karena unit yang terjual semakin banyak dan strategi ini akan cocok bila diterapkan pada pembeli yang sangat peka terhadap perubahan harga.

Agar perusahaan dapat menekan biaya sehingga lebih rendah dari pesaingnya, ada pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

- Meningkatkan efisiensi dan senantiasa melakukan pengawasan dan pengendalian biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- Melakukan berbagai upaya untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap aktivitas biaya produksi yang memang dapat dikurangi dan dianggap tidak perlu.

Untuk mendapatkan hasil yang memuaskan, kedua pendekatan diatas dapat digunakan secara bersama-sama.

Bagi perusahaan yang menggunakan strategi ini, perlu mempertimbangkan berbagai kondisi berikut ini bila ingin hasil yang maksimal yaitu :

- a. Didalam industri, terjadi persaingan harga yang sangat keras antara satu perusahaan dengan perusahaan pesaingnya.
- b. Banyak jenis produk yang disediakan penjual dimana produk tersebut mempunyai suatu standart tertentu.
- c. Hanya terdapat sedikit cara untuk mencapai differensiasi produk

yang lebih bermanfaat bagi pembeli.

- d. Produk yang ada digunakan oleh hampir semua pembeli dengan cara yang sama.
 - e. Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan pilihan dalam menentukan dimana dia akan melakukan pembelian yang didasarkan pada harga yang paling menguntungkan bagi pembeli yang bersangkutan.
 - f. Jumlah pembeli sangat besar dan mempunyai kekuatan yang sangat signifikan untuk melakukan tawar-menawar untuk menurunkan harga.
- b. Berusaha untuk membuat dan menawarkan suatu produk yang berbeda (unik) dengan pesaingnya melalui differensiasi produk. (*A Differentiation Strategy*)

□ *A Differentiation Strategy*

Strategi differensiasi ini akan menjadi pilihan untuk dilakukan ketika kebutuhan masyarakat atau pembeli sangat bermacam-macam. Artinya kebutuhan masyarakat tidak akan dapat dipuaskan hanya dengan produk standart saja. Differensiasi ini akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan bila pembeli akan membayar nilai tambah yang ada, akibat adanya differensiasi tersebut. Sebaliknya perusahaan akan mengalami kerugian bila pembeli tidak mau membayar nilai tambah yang ada akibat adanya differensiasi yang

telah dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karenanya untuk melakukan differensiasi ini, perusahaan perlu melakukan perhitungan secara matang, misalnya dengan melakukan riset pasar. Beberapa keuntungan dari adanya differensiasi :

- a). Akan mampu merubah loyalitas konsumen yang tadinya menggunakan merek lain beralih ke produk yang dihasilkan perusahaan.
- b). Akan mampu membentuk “bargaining power” dari pembeli potensial ketika produk pesaing menjadi tidak atraktif.
- c). Akan membantu perusahaan untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang di dapat ditimbulkan oleh barang atau produk substitusi.

Apabila suatu perusahaan melakukan pilihan differensiasi, agar strategi ini berhasil baik, maka disyaratkan beberapa keadaan ini dilakukan, yaitu :

- a). Ada beberapa cara untuk membedakan produk dan jasa yang ada, dan perbedaan-perbedaan tersebut oleh pembeli dapat dirasakan sebagai suatu nilai lebih dari barang dan jasa tersebut.
- b). Pembeli memerlukan beberapa tambahan item-item produk barang dan jasa yang lebih beraneka ragam.
- c). Penggunaan strategi ini akan berhasil dengan baik bila tidak banyak perusahaan lain yang menggunakan strategi differensiasi

ini.

Suatu perusahaan akan dapat berhasil dengan baik untuk menggunakan strategi ini ketika perusahaan tersebut mempunyai keahlian dan kecakapan yang sulit disini oleh para pesaingnya.

Disini kelebihan ini dapat dijadikan sebagai basis untuk melakukan differensiasi. Namun differensiasi ini akan menjadi sesuatu strategi yang mengandung resiko bagi perusahaan, apabila ternyata pesaingnya juga turut membuat produk yang sama dengan yang dihasilkan suatu perusahaan. Kecuali itu, strategi differensiasi ini juga akan di kalahkan oleh "*Low Cost Leadership Strategy*". Ketika pembeli sudah merasa puas dengan produk yang standart saja, tidak perlu produk lain yang hanya mempunyai kelebihan atribut saja.

- c. Berusaha untuk memilih dan masuk pada suatu celah tertentu dari keseluruhan pasar yang ada, dan berusaha secara maksimal untuk melayaninya. (*A Focus or Niche Strategy*)

□ *Focus and Specialization Strategies*

Pada strategi fokus ini, perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi adanya suatu celah pasar atau ceruk dari pembeli yang mempunyai keinginan terhadap suatu karakteristik atau keunikan produk tertentu.

Disini strategi fokus mendasarkan pada "*low cost*". Dengan demikian biaya yang lebih murah bila dibandingkan dengan pasar yang ada.

Penggunaan strategi fokus ini akan dapat berhasil dengan baik dan

efektif bila keadaan seperti dibawah ini dapat terpenuhi, yaitu :

- a). Segmen pasar yang ada cukup besar untuk mereih keuntungan.
- b). Segmen pasar yang ada mempunyai potensi untuk dapat berkembang secara baik.
- c). Segmen pasar yang telah dipilih tersebut tidak begitu penting dan tidak begitu di perhatikan oleh pesaing utama.
- d). Perusahaan mempunyai kemampuan untuk mempertahankan dirinya sendiri dalam menghadapi pesaingnya, yang ini didasarkan dengan nama baik (*good will*) yang telah dimiliki perusahaan yang bersangkutan khususnya dalam melayani pembeli di dalam segmen yang telah dipilih tersebut.
- e). Perusahaan yang melaksanakan strategi fokus ini mempunyai keahlian dan sumber-sumber yang cukup untuk melayani segmen tertentu secara efektif.

F. Analisa SWOT

Agar pemilihan suatu strategi bersaing oleh suatu perusahaan dapat memberikan hasil yang optimal, maka perusahaan akan mendasarkan pada suatu hasil analisis terhadap suatu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Melalui analisis terhadap faktor internal perusahaan, akan dapat diketahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Sedangkan hasil dari analisis terhadap faktor eksternal perusahaan, maka akan dapat

diketahui berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mungkin akan dihadapi perusahaan untuk masa mendatang. Analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang mungkin akan dihadapi perusahaan tersebut sering dikenal dengan analisis SWOT, yang merupakan akronim dari strength, weakness, opportunity dan threats. Dengan analisis SWOT ini, perusahaan akan dapat melakukan pilihan terhadap berbagai alternatif strategi yang dianggap cocok dan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pelaksanaan analisis SWOT ini dapat dilakukan untuk berbagai tujuan.

Pertama analisa SWOT untuk penyusunan rencana strategis perusahaan secara keseluruhan (*corporate level strategic planning*). Untuk tujuan ini, maka data dan informasi yang dinilai adalah data dan informasi yang mencakup perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya adalah gambaran posisi perusahaan yang akan menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan secara menyeluruh, serta berbagai peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi perusahaan secara keseluruhan. **Kedua**, analisis SWOT untuk penyusunan rencana strategi SBU (*Strategic Business Unit planning*). Disini data dan informasi yang dibutuhkan adalah data dan informasi yang berkaitan dengan SBU. Adapun hasilnya akan memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan SBU serta peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh SBU tersebut. Dengan mengetahui kondisi SBU serta peluang dan ancaman yang akan mungkin dihadapi, maka dapat dibuat suatu perencanaan strategi untuk SBU tersebut. **Ketiga**, analisis

SWOT yang ditujukan untuk penyusunan rencana operasional atau program kerja fungsional. Dalam analisis SWOT fungsional ini, data dan informasi internal yang akan di analisis adalah data dan informasi yang berasal dari suatu bidang kegiatan tertentu atau suatu unit kerja tertentu. Bidang - bidang tertentu tersebut misalnya bidang pemasaran, keuangan, produksi atau bidang personalia. Hasilnya adalah suatu rencana strategi untuk bidang-bidang kegiatan yang bersangkutan.

Dalam analisis SWOT ini, perusahaan akan melakukan analisis faktor internal akan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan dengan melakukan analisis faktor eksternal perusahaan akan dapat diidentifikasi kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan untuk waktu-waktu mendatang.

Yang dimaksudkan dengan kekuatan perusahaan adalah kemampuan internal perusahaan yang akan menguntungkan bagi perusahaan bila dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, dalam pemanfaatan teknologi yang lebih canggih, atau pelayanan baik. Sedangkan yang dimaksud dengan kelemahan perusahaan adalah suatu keadaan internal perusahaan yang cenderung akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam bersaing. Misalnya, adanya birokrasi di dalam perusahaan yang sangat berbelit, sehingga akan menghambat pengambilan keputusan dengan cepat.

Adapun yang dimaksud dengan kesempatan adalah suatu kondisi dari luar perusahaan yang akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk diraih.

Misalnya, adanya peluang untuk mengembangkan suatu segmen baru sehingga perusahaan bisa melakukan pengembangan produk lini. Semua kesempatan tersebut akan menawarkan suatu peningkatan terhadap pendapatan dan pertumbuhan perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan ancaman adalah suatu kondisi dari luar perusahaan yang dapat menjadi ancaman atau menghambat jalannya perusahaan. Misalnya, munculnya pesaing baru, menurunnya daya beli masyarakat karena adanya inflasi yang tinggi.

