

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi Pemasaran

Suatu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya akan melakukan berbagai cara untuk memasarkan dan menjual produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi pemasaran yang dipilih dan dikembangkan oleh perusahaan sangat menentukan tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut Philip Kotler (2000; 8) definisi dari pemasaran adalah :

*“Marketing is a societal process by which individual and groups obtain what they need and want through creating, offering and freely exchanging product and services of value with others”*

Definisi di atas menjelaskan bahwa pemasaran merupakan suatu proses sosial yang dilakukan oleh setiap orang dan kelompok-kelompok untuk memenuhi apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui pembuatan, penawaran, dan kebebasan untuk mengganti produk dan pelayanan yang mempunyai nilai lebih tinggi dari yang lainnya.

Pendapat lainnya menurut Philip Kotler (2000 ; 19), bahwa konsep dari pemasaran adalah :

*“The marketing concept hold that the key to achieving its organizational goals consist of the company being more effective than competitors in creating, delivering, and communicating customer value to its chosen target market.*

Dimana konsep pemasaran menyatakan bahwa, kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah perusahaan mempunyai usaha yang lebih efektif dari pada pesaingnya dalam hal pembuatan, pengantaran, dan komunikasi pada pelanggan yang mempunyai nilai untuk dipilih sebagai sasaran pasar.

Begitu pentingnya pemasaran sehingga tidak bisa dipisahkan sebagai fungsi tersendiri dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui bagaimana menyajikan tawaran yang lebih baik ke pasar yang menjadi sasarannya dibanding pesaingnya dan berupaya untuk merebut pasar yang ada, mengingat ketatnya persaingan dalam dunia usaha dewasa ini. Dengan demikian perusahaan harus mengetahui bagaimana menerapkan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka merebut pangsa pasar.

#### B. Bauran Pemasaran ( Marketing Mix )

Agar dapat bertahan dalam lingkungan persaingan, sebuah perusahaan harus dapat memberikan kepada konsumennya keunggulan yang lebih dari pada yang diberikan oleh pesaingnya, dan perusahaan harus peka terhadap suatu perubahan selera agar dapat selalu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Hal ini dapat terlaksana apabila perusahaan dapat menciptakan formulasi dari bauran pemasaran yang sesuai.

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong ( 1999 ; 47 ), definisi bauran pemasaran adalah : *"Marketing mix is the set controllable, tactical marketing tools that the firms blends to produce the response it wants in the target market"*

Artinya, bauran pemasaran adalah seperangkat peralatan pemasaran yang dapat dikendalikan dan bersiasat yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan suatu respon yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Menurut William J. Stanton ( 1994 ; 68 ), definisi bauran pemasaran adalah :

*"Marketing mix is a combination of the four primary elements : products, pricing, structure, distribution system, and promotional activities, that a comprise a company's marketing program".*

Artinya, bauran pemasaran adalah suatu kombinasi dari empat elemen utama yaitu produk, struktur harga, sistem distribusi, dan aktivitas promosi yang mengisi program pemasaran suatu perusahaan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel utama yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, sistem distribusi, struktur harga, dan kegiatan promosi.

Variabel bauran pemasaran dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Produk (*product*)

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong ( 1999 : 49 ), produk adalah : *"A product is the goods and service combination to the company offers to the target market"*

Artinya, produk adalah kombinasi dari barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran.

Menurut William J. Stanton ( 1994 : 168 ), produk adalah :

*“Product Is aset tangibles and intangibles attributes, including packaging colour, price quality and brand plus the service and reputation of the seller”*

Artinya, produk adalah sekumpulan atribut yang nyata dan tidak nyata, yang mencakup kemasan, warna, harga, mutu dan merek ditambah pelayanan dan reputasi dari penjualnya.

## 2. Harga (*price*)

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong ( 1999 : 49 ), harga adalah : *“Price is the amount of the money customer have to pay to obtain the product”*

Artinya, harga adalah sejumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan suatu produk.

Menurut William J. Stanton ( 1994 ; 296 ), harga adalah : *“Price is the amount of money and or goods needed to acquire some combination of another goods and it's accompanying services”*

Artinya, adalah sejumlah uang dan atau barang yang dibutuhkan untuk memenuhi beberapa kombinasi dari barang lain dan jasa yang menyertainya.

## 3. Distribusi (*place*)

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong ( 1999 : 49 ), distribusi adalah : *“ Place includes company activities that make the product*

*available to target consumers."*

Artinya, adalah distribusi termasuk dari kegiatan perusahaan yang membuat produk tersebut tersedia sesuai dengan permintaan konsumen.

#### 4. Promosi (*promotion*)

Menurut Kotler ( 2000 : 16 ), menyatakan bahwa terdapat 5 alat untuk melakukan promosi, terdiri dari periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat dan publisitas, penjualan perorangan dan pembelian langsung yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### a) Periklanan

Segala bentuk presentasi non personal dan promosi terhadap ide, barang atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan mendapat imbalan atau bayaran.

Contoh : Iklan dimedia cetak seperti koran, majalah, dan iklan dimedia elektronik.

##### b) Promosi penjualan

Intensif jangka pendek untuk mendorong pembelian akan suatu produk

Contoh : Pemberian bonus, kupon, voucher, sayembara, dan sampel gratis.

##### c) Humas dan Publitas

Program - program yang bervariasi, yang didesain untuk

memperkenalkan produk atau menjaga citra perusahaan atau citra produk tertentu.

d) Penjualan perorangan

Interaksi langsung dengan satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan melakukan penjualan.

Contoh : Pertemuan penjualan, penjualan tatap muka, dan lain-lain.

e) Internet

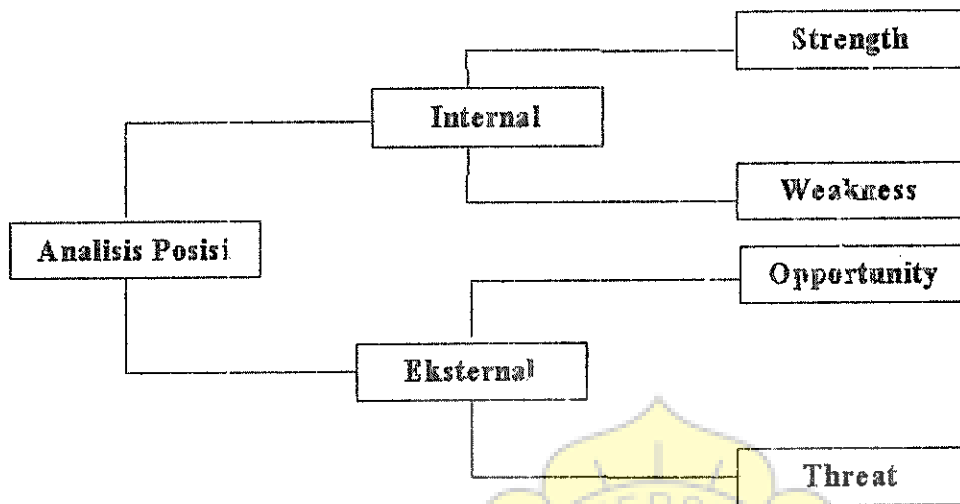
Yaitu melakukan penjualan dengan memasang iklan di internet dan pembeli dapat langsung memesan melalui internet tersebut dengan menggunakan credit card.

### C. Analisis SWOT

Di dalam menentukan strategi pemasaran apa yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan tergantung oleh keadaan masing-masing perusahaan. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus berdasarkan analisis lingkungan (eksternal) dan keunggulan perusahaan (internal).

Analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen dan karena itu harus disiasati, serta bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen. Sesungguhnya analisis SWOT dilakukan atas dasar skema berpikir sebagai berikut ini :

Gambar II-1  
Diagram SWOT



Sumber : Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan  
( Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1993 )

Pada faktor internal, analisis mengenai keunggulan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan dapat dilakukan dengan mengkaji sumber daya yang dimiliki perusahaan yaitu sumber daya manusia, keuangan, dan aset perusahaan, serta fasilitas yang dimiliki perusahaan, kemudian sistem organisasi dan sistem manajemen serta elemen-elemennya pemasarannya.

Di lain pihak faktor eksternal merupakan suatu daya tarik dari pada industri atau pasar yang akan mengerahkan suatu strategi mencapai kesuksesan tertentu. Permasalahan yang timbul di arena persaingan adalah faktor eksternal ini sering melupakan peluang

(*opportunity*) sekaligus ancaman (*threat*) bagi berlangsungnya suatu bisnis.

Dari uraian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) sangat penting dalam menetapkan strategi yang akan digunakan oleh suatu perusahaan.

a. *Strength* (kekuatan)

Kekuatan adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibanding perusahaan pesaingnya dalam melayani kebutuhan pasar. Perusahaan memiliki kekuatan yang relatif besar pada faktor yang penting dibandingkan pesaingnya.

b. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan merupakan kekurangan atau keterbatasan yang ada pada suatu perusahaan yang dapat mengurangi keefektifan dan citra perusahaan itu sendiri. Hal ini disebabkan beberapa faktor yaitu : faktor pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan, faktor produksi dan operasi, faktor sumber daya alam dan karyawan, dan faktor keuangan.

c. *Opportunity* (peluang)

Merupakan suatu situasi yang menguntungkan didalam lingkungan atau perusahaan. Situasi utama yang menguntungkan pada lingkungan perusahaan tersebut antara lain meliputi segmen pasar,

perubahan pesaing, perubahan teknologi, peningkatan hubungan pembeli dan pemasok.

Menurut Kotler (1997 : 80) definisi peluang pemasaran adalah  
*"A marketing opportunity is in area of buyer need in which a company can perform profitably"*.

Artinya, peluang pemasaran adalah sebuah daerah yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk meraih keuntungan pesaing.

d. *Threat* (ancaman)

Merupakan suatu keadaan dengan memperhatikan lingkungan luar perusahaan yang menjadikan sumber ancaman bagi perusahaan.

Menurut Kotler ( 1997 : 81 ), ancaman lingkungan adalah :

*"An enviromental threat is a chalengge posed by an unfavorable trend or develompment that would lead, in the absence of defensive marketing actions, to deterioration in sales of profit"*

Artinya, ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi dan laba bila tidak dilakukan gerakan pemasaran defensif.

#### D. Strategi Pemasaran

Pada dasarnya tujaun strategi pemasaran menurut Walker, Boyd, Larreche (1999 : 13 ) adalah :

*" The primary purpose of a marketing strategy is to effectively*

*allocate and coordinate marketing resources and activities to accomplish the firm's objectives within a specific product-market. Therefore, decisions about the scope of a marketing Strategy involve specifying the target market segment or segments to be pursued and the breadth of the product line to be offered."*

Pengertian kalimat diatas bahwa tujuan terpenting dalam strategi pemasaran itu sendiri adalah untuk mencapai tujuan secara efektif dan sumber daya pemasaran yang terkoordinasi dan segala macam efektivitas untuk mencapai tujuan perusahaan di dalam memasarkan suatu produk tertentu. Oleh karena itu, keputusan tentang kesempatan dalam strategi pemasaran melibatkan segment sasaran pasar tertentu dan segmentasi untuk dijadikan dorongan dan ide dari produk yang ditawarkan.

Sedangkan menurut Kotler & Armstrong (1999 : 52) strategi pemasaran adalah :

*" A marketing strategy is the marketing logic by which the company hopes to achieve its marketing objectives. It consist of specific strategies for target markets, positioning, the marketing mix, and marketing expenditure levels".*

Dimana strategi pemasaran itu adalah pemasaran yang masuk akal dilakukan oleh perusahaan dan diharapkan untuk dapat mencapai tujuan - tujuannya. Terdiri dari strategi yang paling spesifik pada pasar sasaran, penempatan, bauran pemasaran, dan biaya-biaya pemasaran.

Namun menurut Walker, Boyd, Larreche (1999;8) definisi dari strategi adalah :

*"A strategy is a fundamental pattern of preset and planned objectives, resource deployments, and Interaction of an organization with markets, competitors, and other enviromental factors ".*

Yang artinya adalah strategi merupakan batasan-batasan dasar pada saat ini dan perencanaan yang nyata, pemanfaatan sumber-sumber yang merupakan interaksi darisebuah organisasi atau eprusahaan dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan yang lain. Strategi yang bagus harus meneliti apa yang harus disesuaikan, dimana atau pada industri dan produk apa pemasaran difokuskan, sumber-sumber dan aktivitas yang mana yang akan dialokasikan untuk setiap produk yang dipasarkan untuk menghadapi peluang dan ancaman lingkungan untuk mendapatkan keuntungan persaingan.

Di samping itu strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan dan situasi saat ini. Posisi masing-masing perusahaan dalam industri serta besarnya perusahaan itu akan menentukan strategi pemasaran. Perusahaan besar dengan posisi dominan dalam suatu industri dapat mempraktekkan strategi-strategi tertentu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan kecil, tapi tidak hanya dengan ukuran besar saja sudah cukup, karena ada strategi yang dapat memenangkan perusahaan besar, tapi ada juga yang membuat kalah. Perusahaan kecilpun seringkali dapat menemukan strategi yang cocok untuk mencapai tingkat pendapatan yang sama baiknya dengan perusahaan besar atau malahan melebihi tingkat

pendapatan yang dicapai perusahaan besar.

Dengan mengetahui posisi bersaingnya, maka perusahaan dapat merencanakan dan menerapkan strategi pemasaran apa yang akan digunakan. Dengan kata lain, strategi pemasaran perusahaan harus disesuaikan dengan posisi persaingan dari masing-masing perusahaan.

Empat macam strategi pemasaran menurut Kotler ( 2000 : 231 ), adalah :

- a. Strategi pemimpin pasar (*market leader*)
- b. Strategi penantang pasar (*market chalanger*)
- c. Strategi pengikut pasar (*market follower*)
- d. Strategi perelung pasar (*market nicher*)

a. **Strategi Pemimpin Pasar (Market Leader)**

Strategi pemimpin pasar adalah : strategi yang biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk sejenis dan biasanya pemimpin pasar mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan lainnya dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, pencakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi.

Menurut Kotler (1997 : 374), ada tiga tindakan yang harus dilakukan pemimpin pasar, yaitu :

- 1) Mengembangkan pasar secara keseluruhan, dengan cara :
  - a) Mencari pemakai baru

Strategi ini ditujukan untuk menarik pembeli yang tidak mengetahui produk tersebut atau yang menolak untuk membeli karena masalah harga atau kurangnya penampilan tertentu pada produk dengan cara :

(1) Strategi penerobosan pasar

Perusahaan berusaha untuk menarik pelanggan baru yang belum mengenal dan belum pernah menggunakan produk tersebut.

(2) Strategi pasar baru

Perusahaan berusaha menarik pelanggan yang sebelumnya sudah mengkonsumsi produk dari perusahaan pesaing.

(3) Strategi perluasan geografis

Perusahaan mencari daerah baru sebagai daerah pemasaran produk perusahaan.

b) Mencari kegunaan baru

Pasar dapat dikembangkan melalui pertemuan dan promosi dari produk baru, yang ditemukan melalui program penelitian dan pengembangan perusahaan serta sumbangan gagasan yang diberikan konsumen pada perusahaan.

c) Mencari penggunaan lebih banyak

Perusahaan berusaha mengembangkan pasar dengan berusaha membujuk konsumen untuk lebih banyak menggunakan produknya pada setiap kesempatan.

2) Melindungi pangsa pasar

a) Kedudukan bertahan

Perusahaan berusaha membangun kubu benteng pertahanan yang kokoh untuk mempertahankan produk dan daerah pemasaran yang dimilikinya dalam menghadapi pesaing yang berusaha merebut pasarnya.

b) Pertahanan Sisi

Perusahaan berusaha membangun beberapa sayap atau pos-pos diluar daerahnya untuk memperkuat posisi perusahaan pada sisi-sisi yang lemah.

c) Pertahanan aktif mendahului

Perusahaan melancarkan serangan kepada lawan sebelum lawan memulai serangannya.

d) Perusahaan melakukan serangan balik apabila diserang oleh musuh, jika pesaing melakukan pemotongan harga dan promosi yang gencar maka perusahaan dapat membalas dengan serangan yang sama.

e) Pertahanan bergerak

Perusahaan berusaha memperluas daerah penjualannya melalui penguasaan daerah-daerah baru yang dimasa depan dapat dimanfaatkan sebagai pusat pertahanan maupun penyerangan.

f) Pertahanan melalui penciutan

Perusahaan melepaskan daerah penjualannya yang lemah dan mengatur kembali kekuatannya pada daerah yang lebih menguntungkan.

3) Memperluas pangsa pasar :

a) Menurunkan biaya produksi

Merupakan suatu strategi yang efektif untuk meraih pangsa pasar yang luas yaitu dengan menjadi yang paling rendah dalam biaya industri dan mengalihkan penghematan biaya industri tersebut kepada konsumen.

b) Menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga jual yang lebih jauh dari sekedar menutupi biaya-biaya untuk pengembangan kualitas produk tersebut. Produk bermutu tinggi dapat mendatangkan keuntungan yang banyak bagi perusahaan, karena konsumen membutuhkannya dan bersedia membayar dengan harga yang lebih tinggi.

b. Strategi Penantang Pasar

Dalam merencanakan dan melaksanakan strategi yang akan diterapkan, perusahaan harus dapat menentukan strateginya dalam pasar. Karena strategi perusahaan sebagai penantang pasar tentu saja akan berbeda dengan strategi pemimpin pasar. Sebagai penantang pasar, yang pertama harus diketahui adalah pesaing mana yang akan ditantang, dan seperti apa strategi yang dipakai. Penantang pasar dapat menyerang pemimpin pasar, namun risikonya tinggi sekali. Tetapi dapat menjadi potensial strategi yang masuk akal, apabila pemimpin pasar tidak memberikan pelayanan yang baik kepada pasar.

1. Memilih strategi penyerangan umum

Perusahaan penantang pasar harus menetapkan terlebih dahulu perusahaan mana yang akan diserang dan mempunyai sasaran yang jelas. Strategi penyerangan harus dimulai dengan prinsip massa, yaitu pengerahan daya tempur yang unggul yang harus dipusatkan pada waktu dan tempat yang tepat untuk tujuan yang jelas.

Menurut Kotler & Armstrong (1999 : 14), ada lima strategi penyerangan yang dapat dilakukan oleh perusahaan penantang pasar meliputi : Serangan langsung (Frontal attack),

Serangan sisi (Frontal attack), Serangan mengepung (Encirclement attack), Serangan mendahului (Bypass attack), Serangan gerilya (Guerilla attack).

#### 1) Serangan Langsung (*Frontal Attack*)

Menurut Philip Kotler ( 2000 : 393 ) definisi serangan langsung adalah : *"it attack the opponent's strengths rather than it weakness and that outcome depends on who has more strength and endurance"*.

Artinya, penantang pasar menyerang kekuatan pesaing dari pada kelemahannya dan keberhasilannya tergantung siapa yang mempunyai kekuatan dan kemampuan.

Menurut Kotler (1997 ; 15) Sebagai alternatif serangan frontal murni, penyerang dapat melancarkan serangan frontal yang dapat dimodifikasi, paling umum berupa penurunan harga dibandingkan pesaing. Siasat yang lebih umum adalah menyamai penawaran pemimpin dalam segala hal dan menawarkan harga lebih murah. Ada dua bentuk serangan yang dapat membuat keberhasilan yaitu :

1. Jika pemimpin pasar tidak membalas dengan menurunkan harga.
2. Jika penyerang meyakinkan pasar bahwa produknya sebanding

dengan pesaingnya, tetapi lebih baik karena dijual dengan harga lebih murah.

Menurut Walker, Boyd, Larreche (1999 ; 259 ), serangan langsung dapat berhasil dilaksanakan apabila penantang pasar harus mencari satu atau banyak cara untuk memperoleh keunggulan bersaing dibanding target pesaing. Jika perusahaan penantang pasar mempunyai keunggulan biaya, perusahaan dapat memotong harga untuk membuyarkan target pesaing untuk memproleh konsumen atau dapat menaruh harga yang sama dengan promosi yang lebih intensif. Perusahaan penantang pasar juga harus mempunyai keunggulan dalam teknologi dan fasilitas produksi, mempererat hubungan dengan pemasok biaya rendah, memperluas jaringan distribusi produk, dan menerapkan kegiatan promosi dan periklanan yang menarik. Serta memberi training dan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Selain itu cara terbaik bagi penantang pasar untuk mencapai keberhasilan didalam melancarkan serangan langsung yaitu dengan memberikan variasi produk yang unik dibandingkan dengan produk yang dihasilkan pesaing dan memberikan pelayanan yang baik sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen.

Jadi, kegiatan-kegiatan pemasaran yang dapat dilakukan penantang pasar dalam melancarkan serangan langsung adalah mencari cara agar dapat memberikan nilai yang lebih baik dibanding target pesaingnya dengan cara :

- a) Menawarkan produk dengan mutu yang seimbang atau lebih baik dibanding mutu produk pesaing.
  - b) Menawarkan produk dengan kualitas dan model yang sama dengan harga yang lebih murah.
    - a) Penantang pasar harus dapat meraih keuntungan seperti teknologi produksi yang superior.
    - b) Menjalin hubungan dengan para pemasok yang menawarkan harga murah.
    - c) Memperluas jaringan distribusi produk.
    - d) Berusaha menarik minat beli pelanggan melalui promosi dan periklanan yang gencar dan luas.
    - e) Mengembangkan kemampuan pelayanan untuk memuaskan pelanggan.
- 2) **Serangan Rusuk (*flank attack*)**

Menurut Philip Kotler ( 2000 : 397 ), tujuan utama dari serangan rusuk adalah :“ *The major principle of modern offensive warfare is concentration of strength against weakness*”.

Artinya tujuan utama dari perang yang modern adalah konsentrasi pada kekuatan untuk melawan kelemahan.

Menurut Walker, Boyd, Larreche ( 1999 : 261 ), definisi dari serangan rusuk adalah :

*“A flank attack is appropriate when the market can be broken into two or more large segment, when the leader and/or other major competitors hold a strong position in the primary segment, and when no existing brand fully satisfies the need of customers in at least on other segment.”*

Artinya serangan rusuk adalah : suatu penetapan serangan yang tepat saat pasar dimasuki dalam dua atau lebih segmen yang lebih besar, saat pemimpin dan pesaing utama lain menekan posisi yang kuat dalam segment utama dan saat tidak adanya merek yang sepenuhnya dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dalam suatu segmen yang lain.

Perusahaan-perusahaan pesaing biasanya menempatkan pasukan yang paling kuat didaerah yang dieprkirakan akan diserang. Itulah sebabnya daerah rusuk dan belakang sering menjadi lemah. Dengan demikian titik lemah tersebut merupakan sasaran empuk bagi serangan musuh. Prinsip utama perang modern adalah pemusatan kekuatan melawan kelemahan. Pihak penyerang seolah-olah akan menyerang sisi yang kuat, nanmun sesungguhnya akan menyerang rusuk atau belakang.

Menurut Kotler ( 2000 : 242 ), bahwa serangan rusuk mudah dipahami dalam pemasaran dan sangat menarik untuk penyerang yang

sumber dayanya lebih sedikit daripada musuhnya. Kalau penyerang tidak dapat mengalahkan yang bertahan dengan kekuatan, Penyerang dapat menyerangnya dengan menggunakan serangan rusuk.

Serangan rusuk dapat dilakukan dalam dua dimensi strategis, yaitu :

- a) Serangan geografis ( *geographical attack* ), yaitu penyerang memilih daerah dimana lawan berprestasi buruk.
- b) Serangan segmen ( *segmental attack* ), yaitu penyerang berusaha untuk menemukan dan melayani kebutuhan pasar yang tidak dilayani atau terabaikan oleh pemimpin pasar.

Menurut Walker, Boyd, Lartche ( 1999 : 241 ), serangan rusuk sangat tepat untuk dilaksanakan yaitu saat dimana pasar terpecah ke dalam dua atau lebih segmen, dan saat dimana pemimpin pasar atau pesaing menempati posisi yang kuat dalam segmen yang utama, tetapi tidak ada kepuasan penuh dari merek produk yang dibutuhkan oleh pelanggan didalam paling tidak satu segmen. Perusahaan penantang pasar kemungkinan dapat meningkatkan pangsa pasarnya dengan mengkonsentrasikan diri pada segmen pasar yang baru.

Jadi kegiatan-kegiatan pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan pasar dalam melancarkan serangan rusuk adalah :

- a) Mengembangkan merek atau lini produk baru yang berbeda dengan produk yang sudah ada dengan ciri yang unik.

- b) Merancang promosi dan periklanan yang gencar dan luas untuk menarik minat konsumen.
- c) Manawarkan harga jual produk yang lebih menarik dibanding harga jual produk pesaing yaitu dengan memberikan harga jual produk dan dengan memberi potongan harga.
- d) Mengembangkan saluran distribusi yang lebih baik secara merata keseluruh daerah pemasaran yang ada.
- e) Mengembangkan kemampuan pelayanan yang lebih baik untuk memuaskan pelanggan.

### 3) Serangan Mengepung (*Encirclement attack*)

Menurut Walker, Boyd, Larreche ( 1999 : 262 ), definisi serangan mengepung adalah : “ *An encirclement strategy usually involve developing a varied line of product with feature tailored to the needs of different segment.* ”

Artinya serangan mengepung biasanya meliputi pengembangan berbagai lini produk dengan ciri-ciri atau atribut-atribut yang dimiliki untuk memenuhi segment yang berbeda-beda.

Menurut Kotler, ( 1997 : 16 ), manuver pengepungan adalah usaha untuk meraih bagian besar daerah musuh melalui serangan kilat terpadu. Pengepungan meliputi serangan besar-besaran dibeberapa sisi, sehingga musuh harus melindungi bagian muka, rusuk, dan

Belakang sekaligus. Penyerang mungkin menawarkan kepada pasar segala sesuatu yang ditawarkan pesaing bahkan lebih, sehingga penawaran tersebut tidak bisa ditolak. Pengepungan masuk akal jika penyerang memiliki sumber daya lebih unggul dan percaya bahwa pengepungan akan cepat mematahkan semangat musuh.

Dalam melancarkan serangan mengepung, perusahaan penantang pasar harus mampu menawarkan variasi produk yang lebih banyak dibanding variasi produk yang dimiliki pesaing untuk menarik minat konsumen. Perusahaan juga harus memperbaiki dan memperluas saluran distribusinya untuk menyalurkan berbagai variasi produknya kepada konsumen.

Menurut Walker, Boyd, Lareche ( 1999 : 262 ), serangan mengepung dapat dilancarkan dengan menawarkan berbagai variasi produk kepada satu atau lebih segmen yang berbeda yang meliputi berbagai lini produk dengan ciri-ciri atau atribut serta harga yang lebih menarik sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang berbeda-beda di pasar. Perusahaan penantang pasar juga harus memiliki jaringan distribusi yang lebih unggul untuk dapat lebih mengefektifkan penyaluran berbagai variasi produk tersebut sehingga dapat membatasi peluang pesaing. Selain itu perusahaan penantang pasar harus menjalankan kegiatan promosi dan periklanan serta

program pelayanan kepuasan pelanggan yang lebih menarik untuk mendapat konsumen baru pada segmen yang berbeda-beda.

#### 4) Serangan Menghindar (*Bypass Attack*)

Menurut Walker, Boyd, Larreche ( 1999 : 263 ), serangan menghindari adalah :

*" Bypass attack ( leapfrog ) is an attempt to gain significant advantage over the existing competitions by introducing a new generation of product that significantly outperform or offer more desirable customers benefits than existing brands."*

Artinya, serangan menghindari dengan melompat katak merupakan suatu upaya untuk menghasilkan keunggulan yang penting didalam persaingan melalui pengenalan akan suatu generasi produk baru yang lebih berbeda atau menawarkan lebih banyak manfaat yang menarik dari suatu merek produk tersebut.

Menurut Kotler ( 2000 : 399 ), bahwa strategi serangan menghindari mempunyai tiga pendekatan, yaitu :

- a) Diversifikasi produk yang tidak berkaitan, yaitu memproduksi produk-produk yang tidak diproduksi oleh pesaing.
- b) Diversifikasi ke pasar geografis baru, yaitu meningkatkan keunggulan melalui pemasarannya ke daerah baru dimana pesaing tidak melayani daerah tersebut.

- c) Meloncat ke teknologi baru untuk menggantikan produk yang ada, yaitu daripada meniru produk pesaing dan melakukan serangan frontal, penantang meneliti dan mengembangkan teknologi berikutnya, dan menyerang serta menggeser medan perang ke daerah unggulannya.

Menurut Walker, Boyd, Larreche ( 1999 : 260 ) serangan menghindari dapat dilancarkan oleh perusahaan penantang pasar, yaitu dengan menawarkan produk yang berbeda dengan produk yang ditawarkan pemimpin pasar kepada pelanggan. Keberhasilan serangan tersebut tergantung kepada perusahaan penantang pasar dalam menawarkan produk yang lebih superior dengan keunggulan teknologi yang dimiliki dan bentuk produk yang lebih menarik. Hal ini ditujukan untuk menarik minat konsumen untuk membeli produk tersebut.

#### 5) Serangan Gerilya ( *Guerilla Attack* )

Menurut Walker, Boyd, Larreche ( 1999 : 262 ) definisi serangan gerilya adalah :

*"Guerilla attack should be sporadic and perhaps directed against limited geographic area where the target competitor is not particularly well entrenched."*

Artinya serangan gerilya dilaksanakan sewaktu-waktu dan mungkin langsung berhadapan dengan daerah geografis yang terbatas dimana pesaing tidak memasukinya dengan baik.

Serangan gerilya merupakan serangan kecil yang dilakukan di berbagai daerah musuh, dengan maksud untuk mengganggu musuh dan pada akhirnya mendapat tempat permanen. Biasanya serangan gerilya dilakukan oleh perusahaan kecil. Karena ketidakmampuan melakukan serangan langsung atau serangan rusuk yang efektif, perusahaan kecil melancarkan serangannya dengan potongan harga dan promosinya yang besar.

Menurut Kotler ( 1999 : 17 ), penyerang gerilya menggunakan cara konvensional maupun tidak konvensional untuk menyerang musuh. Ini mencakup potongan harga selektif, serangan promosi yang gencar, dan kadang-kadang tuntutan hukum. Umumnya serangan gerilya dilakukan oleh suatu perusahaan yang lebih kecil terhadap perusahaan yang lebih besar, karena tidak mampu melakukan serangan frontal atau serangan rusuk yang efektif, perusahaan kecil melancarkan serangkaian serangan harga dan promosi singkat secara acak di berbagai sudut pasar musuh yang lebih besar untuk secara bertahap melemahkan kekuatan pasar musuh.

a. Memilih strategi penyerangan khusus

Lima dari strategi penyerangan yang telah kita bahas sebelumnya bersifat sangat luas. Menurut Philip Kotler ( 2000 ; 243-244 ) ada

beberapa strategi penyerangan khusus yang dapat dipilih oleh penantang pasar diantaranya adalah :

1) Strategi diskon harga

Perusahaan penantang pasar dapat menawarkan produk yang serupa dengan kualitas produk yang sama pada harga yang lebih rendah. Ini merupakan strategi diskon harga yang digunakan pengecer.

Agar strategi diskon harga ini berhasil ada tiga cara yaitu :

- a) Perusahaan penantang pasar harus meyakinkan pembeli bahwa produk dan pelayanannya setara dengan pesaing.
- b) Pembeli harus peka terhadap perbedaan harga.
- c) Pemimpin pasar menolak untuk menurunkan harga dalam menghadapi serangan pasar.

2) Strategi barang lebih murah

Perusahaan penantang pasar dapat menawarkan produk dengan mutu standard atau produk yang mempunyai kualitas rendah dengan harga yang lebih murah. Perusahaan yang menggunakan strategi ini biasanya akan diserang oleh perusahaan dengan harga lebih murah lagi.

3) Strategi barang prestis

Perusahaan penantang pasar dapat meluncurkan produk dengan kualitas yang lebih tinggi dan harga yang lebih mahal dari produk

pemimpin pasar.

4) Strategi perluasan produk

Perusahaan penantang pasar dapat menyerang pemimpin pasar dengan meluncurkan variasi produk yang lebih banyak sehingga memberikan lebih banyak pilihan bagi pembeli.

5) Strategi inovasi produk

Perusahaan penantang pasar dapat membuat inovasi produk untuk menyaingi pemimpin pasar. Perusahaan penantang memasuki pasar baru dengan memperkenalkan penemuan atau teknologi baru.

6) Strategi pelayanan yang ditingkatkan

Perusahaan penantang pasar dapat menawarkan pelayanan yang baru dan lebih baik kepada konsumen.

7) Strategi inovasi distribusi

Perusahaan penantang pasar dapat mengembangkan suatu saluran distribusi yang baru.

8) Strategi pengurangan biaya manufaktur

Perusahaan penantang pasar dapat memperoleh biaya manufaktur yang lebih rendah dengan melakukan pembelian yang lebih efisien, biaya tenaga kerja yang murah dan lebih banyak peralatan produksi yang modern.

9) Promosi dan iklan intensif

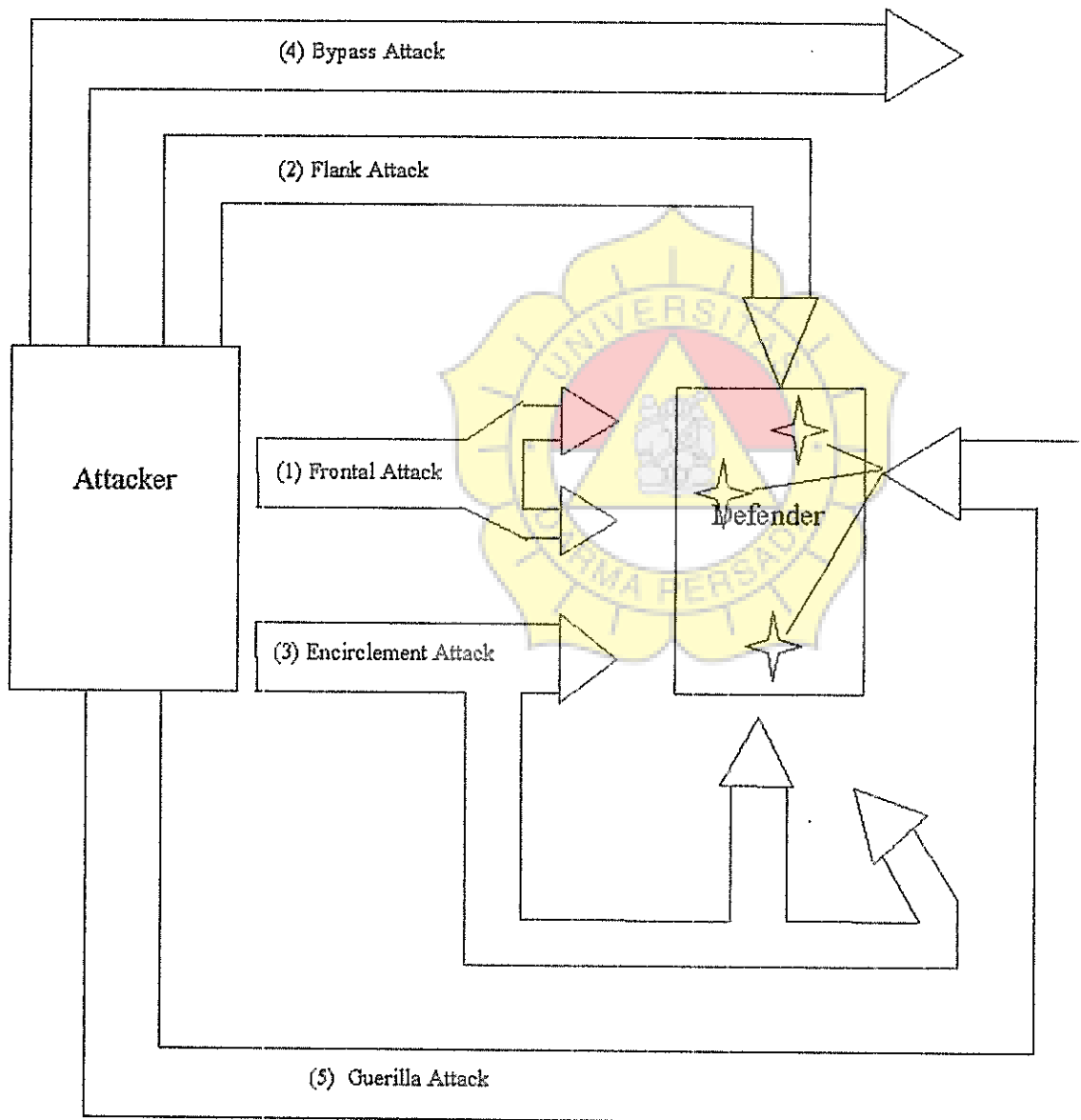
Beberapa perusahaan penantang pasar menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan pengeluaran iklan dan promosi. Tetapi ini bukan strategi yang biasanya berhasil, kecuali produk atau iklan penantang pasar mengungguli pesaingnya.



Gambar II-2

## Diagram Serangan Strategi Penantang Pasar

Dibawah ini terdapat gambar strategi penantang pasar :



*Sumber : Philip Kotler (Edisi dua)*

c. Strategi pengikut pasar (Market Follower)

Perusahaan pengikut pasar adalah perusahaan peringkat kedua yang lebih suka mengikuti daripada menantang pemimpin pasar. Perusahaan pengikut pasar adalah perusahaan yang pangsa pasarnya berada di bawah pangsa pasar penantang pasar dan ingin mempertahankan pangsa pasarnya agar tidak tenggelam. Tidak semua perusahaan pengikut pasar berniat menantang pemimpin pasar, karena bila perusahaan pengikut pasar bertindak menurunkan harga, pelayanan lebih baik atau tambahan penampilan baru, maka dengan cepat perusahaan pemimpin pasar dapat menandingi dan melumpuhkan serangan tersebut, perusahaan pemimpin pasar mungkin memiliki daya tahan yang lebih baik dalam suatu perang habis-habisan.

Dalam menghadapi situasi yang seperti ini, maka perusahaan pengikut pasar harus mengetahui bagaimana mendapatkan konsumennya dan mendapatkan konsumen baru secara jujur. Perusahaan pengikut pasar harus dapat menonjolkan kelebihanannya seperti lokasi, pelayanan, dan pembelanjannya. Perusahaan juga selalu menjadi sasaran utama dari serangan oleh perusahaan penantang pasar. Oleh karena itu perusahaan pengikut pasar harus menjaga agar biaya produksinya tetap rendah dan menjaga mutu produksinya serta pelayanan yang tinggi.

Menurut Kotler ( 1997:19 ), ada empat strategi pengikut pasar yang berbeda :

1) Pemalsu (*counterfeiter*)

Pemalsu menduplikasikan produk dan kemasan pemimpin dan menjualnya di pasar gelap atau melalui penyalur yang buruk reputasinya.

2) Penjiplak (*cloner*)

Si penjiplak berusaha mengikuti produk, distribusi, dan iklan seperti pemimpin pasar. Penjiplak membuat produk dan bungkusnya mirip seperti pemimpin pasar, bahkan mereknya dibuat hampir mirip pemimpin pasar.

3) Peniru (*imitator*)

Peniru mencontek beberapa hal dari pemimpin, namun masih mempertahankan diferensiasi dalam hal kemasan, iklan, harga dan lain-lain. Pemimpin tidak peduli dengan peniru asal peniru tidak menyerang pemimpin secara agresif. Peniru bahkan membantu pemimpin menghindari tuduhan monopoli.

4) Pengadaptasi (*adaptor*)

Pengadaptasi mengambil produk pemimpin dan mengadaptasi atau memperbaikinya. Pengadaptasi mungkin memilih untuk menjual pada pasar yang berbeda untuk menghindari konfrontasi langsung dengan pemimpin.

d. Strategi perelung pasar (*Market Nicher*)

Di setiap pasar industri terdapat perusahaan kecil yang memperoleh laba besar melalui pencarian relung yang cerdas. Perusahaan-perusahaan kecil

tersebut umumnya memiliki keterbatasan sumber daya. Alternatif dari pengikut Pasar adalah menjadi pimpinan di pasar kecil, atau relung pasar (*niche*). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dengan mengincar pasar kecil yang tidak menarik perhatian perusahaan besar.

Menurut Kotler (1997:21) ada tiga tugas yang harus dilakukan oleh pencari relung yaitu ;

- 1) Menciptakan relung pasar dengan menganalisa kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi oleh perusahaan pesaing.
- 2) Mengembangkan relung tersebut dengan merancang berbagai versi tersebut.
- 3) Melindungi relung ketika para pesaing masuk ke relung tersebut.

Resiko utama bagi pencari relung adalah apabila relung habis atau diserang oleh pesaing. Perusahaan itu terikat dengan sumber daya yang sangat khusus yang mungkin tidak bernilai tinggi untuk penggunaan alternatif. Karena juga dapat melemah, perusahaan harus terus menciptakan relung baru.

Menurut Kotler (1997:21), ide dasar pencari relung adalah spesialisasi. Peran spesialisasi ini diantaranya adalah :

- a) Spesialis pemakai akhir

Perusahaan pengkhususan diri melayani satu jenis pemakai akhir.

b) Spesialis vertikal

Perusahaan mengkhususkan diri pada suatu tingkat vertikal dari rantai nilai produksi distribusi.

c) Spesialis ukuran pelanggan

Perusahaan berkonsentrasi pada pelanggan berukuran kecil, sedang atau besar. Banyak peluang relung yang khusus melayani pelanggan kecil yang diabaikan perusahaan besar.

d) Spesialis geografis

Perusahaan hanya menjual di wilayah lokal, kawasan atau bagian dunia tertentu.

e) Spesialis produk atau lini produk

Perusahaan hanya membuat suatu produk atau lini produk.

f) Spesialis ciri produk

Perusahaan mengutuskan diri memproduksi suatu jenis produk tertentu.

g) Spesialis pesanan

Perusahaan menyesuaikan produknya untuk masing-masing pelanggan.

h) Spesialis mutu/harga

Perusahaan beroperasi pada kelas kualitas paling bawah atau paling atas dari pasar.

i) Spesialis pelayanan

Perusahaan melayani pelayanan yang tidak dilayani oleh perusahaan lainnya.

j) Spesialis saluran

Perusahaan mengutuskan diri melayani suatu saluran distribusi

### E. Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya tujuan pada tiap-tiap perusahaan adalah untuk mendapatkan laba yang sebesar-besarnya. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perusahaan harus dapat menentukan posisi bersaing terlebih dahulu, apakah perusahaan tersebut sebagai pimpinan besar, penantang pasar, pengikut pasar, atau penggarap ceruk pasar.

Analisa SWOT merupakan salah satu analisis yang sangat berguna didalam merumuskan dan menetapkan strategi bersaing suatu perusahaan. Dengan analisis tersebut, maka perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut, serta ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan.

Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, perusahaan dapat menerapkan strategi penantang pasar dalam upaya meningkatkan pangsa pasar. Adapun strategi penantang pasar tersebut dibagi menjadi serangan umum dan serangan khusus diantaranya :

Serangan Umum :

1. Serangan langsung (Frontal Attack)
2. Serangan rusuk (Flank Attack)
3. Serangan mengepung (Encirclement Attack)
4. Serangan menghindari (Bypass Attack)
5. Serangan Gerilya (Guerilla Attack)

Serangan khusus :

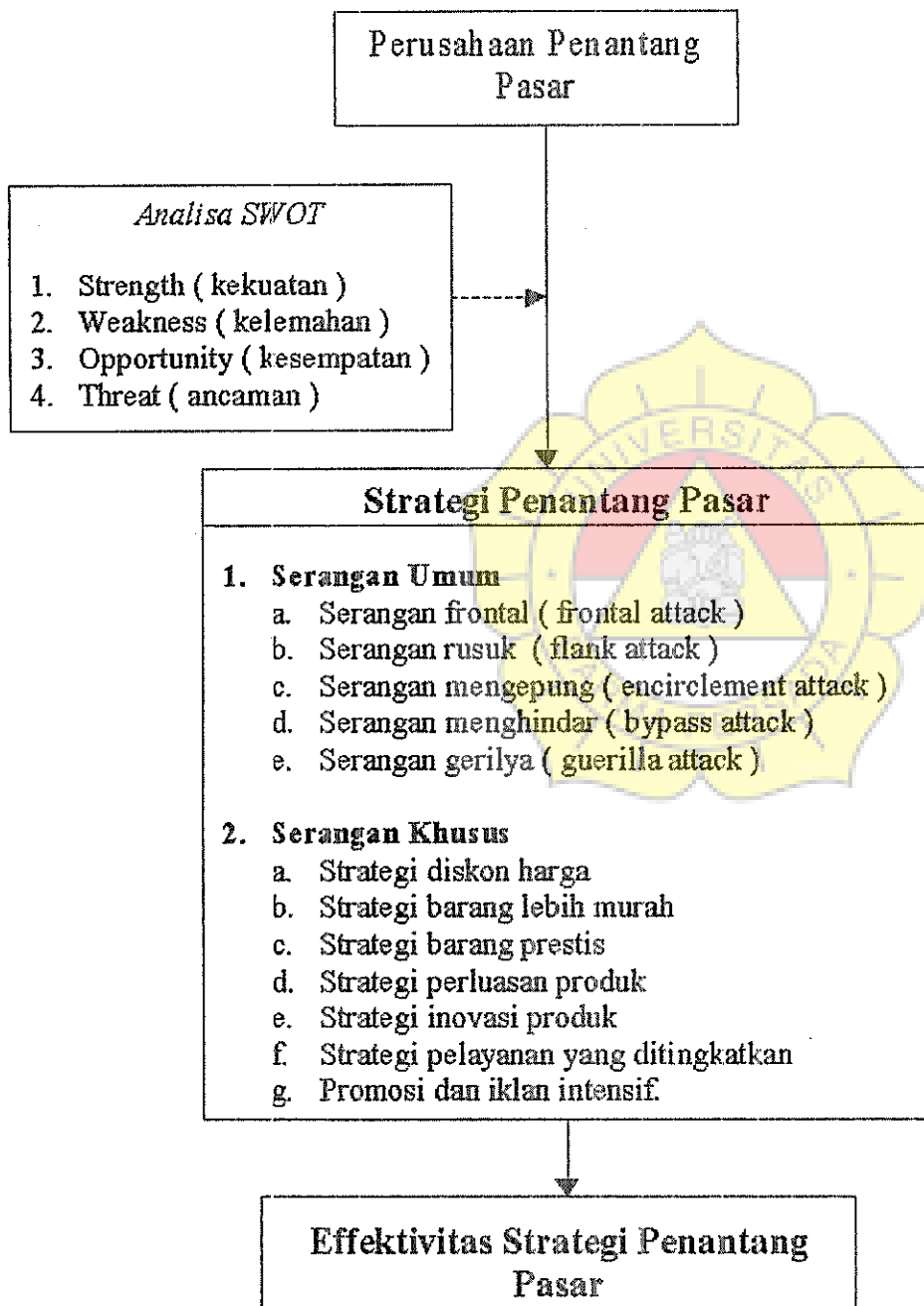
1. Strategi diskon harga
2. Strategi barang lagi murah
3. Strategi prestis
4. Strategi perluas produk
5. Strategi inovasi produk
6. Strategi peningkatan pelayanan
7. Promosi dan iklan intensif



Biasanya perusahaan penantang pasar melaksanakan strategi serangan tersebut secara bersamaan dan jarang berhasil bila hanya menggunakan satu strategi. Keberhasilannya tergantung pada kombinasi dari beberapa strategi serangan tersebut untuk memperbaiki posisinya.

Gambar 2.4

## Bagan Kerangka Pemikiran



*Sumber : Data diolah penulis*