

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *Strategia* (*Stratos = militer*; dan *ag = memimpin*), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal Tjiptono dalam Hendry (2015). Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal, dan Carl von Clausewitz. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya atau usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakalah menghadapi situs berikut : Jain dalam Hendry (2015).

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.

2.1.1 Tipe-Tipe Strategi

Menurut Freddy Rangkuti (2005) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2 Pemasaran

Menurut Kotler dalam Hendry (2015), mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok dalam mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan adalah melalui proses menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Kartajaya dalam Hendry (2015), mendefinisikan pemasaran yang lebih luas, yaitu pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan nilai dari satu penggagas kepada pengikut gagasannya.

Menurut Freddy Rangkuti dalam Sri Yati (2010), pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kegiatan pemasaran saat ini tidak hanya terfokus pada kegiatan jual beli barang atau jasa, tetapi juga perusahaan mampu memberi nilai tambah. Nilai-nilai inilah yang akan diciptakan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti (periklanan, promosi penjualan, *personal selling*, layanan pelanggan atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berdeba-beda terhadap permintaan. Tjiptono, Chandra dan Adriana dalam Hendry (2015). Sedangkan dalam strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar prespektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran. Tjiptono dalam Hendry (2015).

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Fandy Tjiptono dalam Sri Yati (2010) didalam 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 belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih kepesaing. 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).

2.4 Unsur-unsur strategi pemasaran

Sumber-sumber yang mendasari tekanan pemasaran ini memperhatikan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting dan menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang dimana perusahaan strategi dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang dan ancaman yang besar.

Untuk dapat menentukan strategi dalam melakukan suatu pemasaran, terlebih dahulu mempertimbangkan empat faktor utama yang dapat dicapai perusahaan itu meliputi faktor internal dan faktor eksternal.

2.4.1 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan evaluasi secara periodik kekuatan dan kelemahan untuk variabel-variabel yang ada dalam bidang pemasaran yang meliputi: produk, harga, promosi dan distribusi.

1) Produk

Kebijakan produk meliputi perencanaan dan pengembangan produk. Kegiatan ini penting terutama dalam lingkungan yang berubah-ubah oleh karenanya perusahaan dituntut untuk menghasilkan dan menawarkan produk yang bernilai dan sesuai dengan selera konsumen. Produk berdasarkan tujuan pemakaiannya dapat dibedakan menjadi dua yaitu barang konsumsi dan barang industri. Produk yang dihasilkan oleh setiap perusahaan memiliki ciri-ciri khusus yang disesuaikan dengan

kondisi masing-masing perusahaan. Sedangkan selera konsumen setiap saat dapat berubah, sehingga bauran produk (*product mix*) harus bersifat dinamis.

2) Harga

Harga suatu produk yang dikatakan sebagai alat pemasaran yang cukup penting, dibandingkan dengan bauran pemasaran lainnya. Hal ini disebabkan, misalnya karena perubahan harga suatu produk akan mengakibatkan perubahan kebijakan saluran distribusi dan promosi, meskipun tidak di sangkal bahwa suatu tingkat harga harus dapat menutup biaya bauran pemasaran.

Tinggi rendahnya harga suatu produk akan tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut : Kotler (2004)

a) Permintaan

Apabila permintaan konsumen terhadap produk tinggi biasanya merupakan indikator bahwa daya beli konsumen tinggi. Dengan kondisi demikian maka harga akan dapat ditetapkan secara maksimal.

b) Biaya

Penetapan harga secara minimal sebatas tingkat biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk memperhatikan juga kondisi perekonomian.

c) Persaingan

Faktor ini dapat menyebabkan tingkat harga berada diantara dua ekstrem yaitu pada tingkat eksterm terendah (eksterm minimal) dan pada tingkat harga tertinggi (eksterm maximal). Jika pada suatu kondisi daya beli masyarakat tetap tinggi, tetapi perusahaan dihadapkan pada persaingan maka perusahaan tersebut harus menyesuaikan terhadap kondisi persaingan yang dihadapi.

d) Kebijakan pemerintah

Faktor ini sering menjadi kendala dalam penetapan harga standar. Berkaitan dengan kebijakan pemerintah adalah

faktor tanggung jawab sosial perusahaan. Pemerintah mengambil kebijakan dalam mengendalikan harga dari perusahaan dengan alasan utama dalam bauran pemasaran yang menghasilkan penjualan. Oleh sebab itu penetapan harga perlu strategi artinya tidak terlalu tinggi juga tidak terlalu rendah.

3) Promosi

kegiatan untuk menyampaikan informasi atau berkomunikasi antara penjual dan pembeli potensial yang bersifat menyebarkan informasi, mempengaruhi, membujuk, dan mengingatkan pasar sasaran untuk menciptakan permintaan atas produk barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

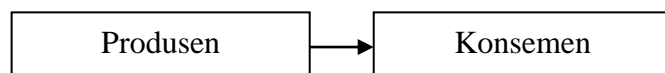
4) Saluran distribusi

Saluran distribusi adalah sekelompok perusahaan atau perseorangan yang memiliki hak pemilikan atas produk atau membantu memindahkan hak pemilikan produk atau jasa ketika akan dipindahkan dari produsen ke konsumen. (Kotler 1991)

Ada beberapa saluran distribusi yang dapat digunakan untuk menyalurkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, baik secara langsung maupun melalui perantara. Macam-macam saluran distribusi yang paling banyak digunakan untuk produk hasil produksi bagi konsumen adalah sebagai berikut: (Sadu Sundarto 1996)

Saluran Distribusi untuk barang konsumsi

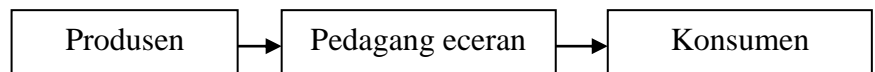
a. Saluran 0 tingkat



Gambar 2.1 saluran 0 tingkat

Disebut juga sebagai saluran distribusi langsung (lebih pendek) dan system penjualan yang dilakukan untuk produsen bisa dengan cara door to door atau pasaran lewat pos (mail order system)

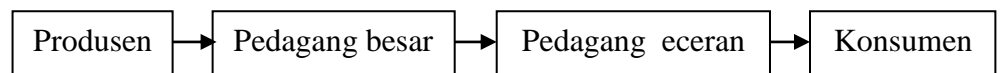
b. Saluran 1 tingkat



Gambar 2.2 saluran 1 tingkat

Dalam hal ini pedagang eceran berfungsi sebagai wadah penyalur dari produsen yang dihasilkan produsen kepada konsumen akhir, dan juga secara tidak langsung membantu dalam proses pemasaran.

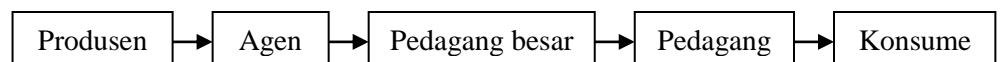
c. Saluran 2 tingkat



Gambar 2.3 saluran 2 tingkat

Dikatakan pula sebagai saluran tradisional, bentuk saluran ini banyak digunakan oleh pengecer kecil dan produsen industri kecil karena dianggap paling ekonomi.

d. Saluran 3 tingkat



Gambar 2.4 saluran 3 tingkat

Merupakan bentuk yang terpanjang, karena dalam bentuk ini produsen berkeinginan untuk mencapai pengecer – pengecer kecil.

2.4.2 Lingkungan eksternal

Menurut Porter yang dikutip oleh Umar dalam Nur Afrillita (2013) Lingkungan eksternal dibagi kedalam dua katagori yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Penjelasan kedua katagori eksternal yakni sebagai berikut :

1. Lingkungan Makro

Elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Elemen-elemen yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

a) Elemen Perekonomian

Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau bangsa memproduksi, mendistribusikan, dan mengonsumsi berbagai

barang dan jasa. Perusahaan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi perusahaan/organisasi dari segi upah tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran, dan harga barang yang dikelola.

b) Elemen Politik dan Legal

Situasi politik, perpolitikan, dan masalah legal sangat terkait dengan keberlangsungan perusahaan untuk jangka panjang. Situasi perpolitikan yang kondusif memberikan kenyamanan bagi para organisasi/pelaku usaha.

c) Elemen Sosial-Budaya

Kondisi sosial yang dimaksud adalah seperti kondisi demografi, sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang eksternal perusahaan. Begitupula dari kondisi budaya seperti ekologis, demografis, religious, pendidikan dan etnis.

d) Elemen Lingkungan Teknologi

Ilmu dan pengetahuan manusia terus berkembang dari waktu ke waktu. Ini membuat teknologi juga berkembang pesat. Teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaannya atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya teknologi memberikan suatu gambaran yang luas meliputi mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan.

2. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada.

a) Ancaman Pelaku Bisnis Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada.

b) Ancaman Produk Substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti.

c) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli ini biasanya bisa memaksa perusahaan untuk menurunkan harga atau menuntut meningkatkan kualitas produk/jasa, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

d) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Bila pemasok memiliki daya tawar yang semakin kuat, maka semakin kurang menarik industrinya.

e) Persaingan Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoly, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar.

2.5 Penentuan Strategi Pemasaran

Penentuan strategi pemasaran merupakan pokok perumusan strategi pemasaran adalah pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengolahan strategi untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran. Porter, (2004). Analisis situasi mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam bisnis serta kekuatan kelemahan organisasi. Semua informasi yang diperoleh memiliki peran penting dalam desain strategi permasalahan, termasuk analisis penentuan sasaran pasar dan pengembangan serta penentuan posisi produk baru di pasar. Porter, (2004).

2.5.1 Strategi penentuan pasar

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti ciri-ciri industri, sejenis perusahaan (seperti ukuran perusahaan) diferensiasi kebutuhan pembeli dan keunggulan pesaing perusahaan yang spesifik dalam merancang strategi pemasaran. Permasalahan yang penting adalah memutuskan bagaimana, kapan dan dimana akan bersaing, serta memberikan gambaran lingkungan perusahaan baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Porter, (2004).

2.5.2 Strategi penentuan posisi

Strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran . Porter, (2004).

Untuk mengetahui posisi dalam lingkungan, sekaligus sebagai strategi menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, dilakukannidentifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari organisasi yang bersangkutan. Identifikasi ini didasarkan pada 2 (dua) kriteria utama, dan setiap kriteria juga mempunyai sub-sub kriteria sendiri-sendiri. Kedua kriteria utama tersebut ialah :

1. Pengaruh Positif, yaitu pengaruh yang dapat mendukung (secara positif) perkembangan organisasi agar sesuai dengan arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini dapat datang dari luar dan dalam perusahaan, pengaruh tersebut adalah :
 - a. Sisi Peluang (*Opportunity*), yaitu lingkungan di luar (eksternal) yang merupakan keuntungan bagi organisasi. Lingkungan tersebut diidentifikasi sebagai *Remote Environment* yang meliputi : politik, ekonomi, sosial budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.
 - b. Sisi Kekuatan (*Strength*) adalah lingkungan di dalam usaha yang sangat mendukung berkembangnya organisasi, kriteria ini diidentifikasi dengan pendekatan fungsional.
2. Pengaruh Negatif ialah pengaruh yang menghambat perkembangan organisasi (memberikan dampak negatif) dalam mencapai arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini juga yang akan datang dari luar maupun dari dalam, yaitu :
 - a. Sisi Ancaman (*Threat*) merupakan lingkungan eksternal yang akan menghambat kemampuan organisasi dalam mengembangkan usahanya.

- b. Sisi Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu lingkungan di dalam usaha/organisasi.

2.6 Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2005) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi yaitu (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebutkan dengan analisis situasi.

a. Kekuatan

Merupakan sumberdaya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikaan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain.

b. Kelemahan

Kelemahan sebagai keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Sumber-sumber kelemahan tersebut dapat meliputi fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merk.

c. Peluang

Peluang merupakan situasi penting yang mengantungkan dalam lingkungan perusahaan. Perkembangan trend merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang terabaikan, perubahan situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya

hubungan antara pembeli dengan pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli dengan pemasok utama, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadikannya ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Pearce dan Robinson dalam Hendry (2011)

SWOT merupakan alat pencocokan yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. David dalam Hendry(2011) :

a. Strategi SO

Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.

b. Strategi WO

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

c. Strategi ST

Menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

d. Strategi WT

Merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

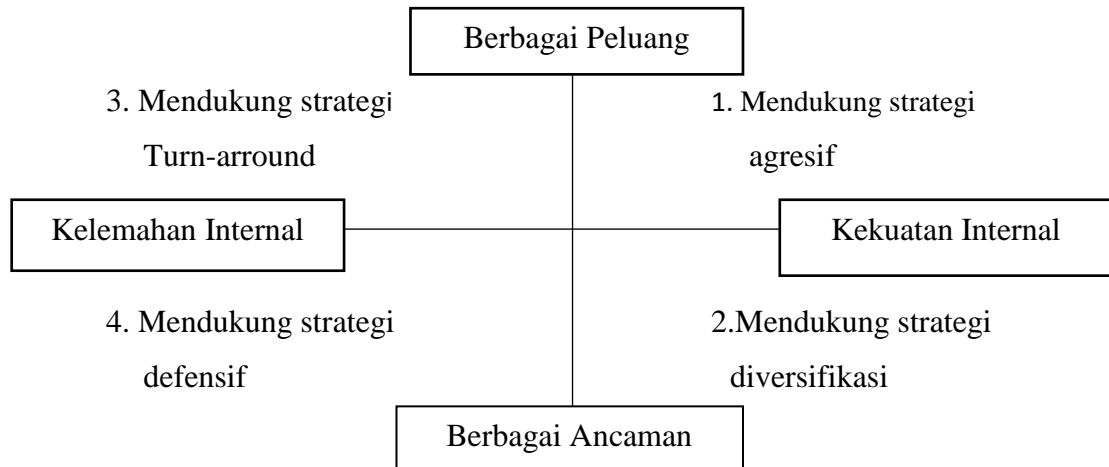
Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

2.6.1 Matriks SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut merupakan faktor yang di pertimbangkan dalam analisis swot, setelah mengetahui aspek-aspek yang ada dalam analisis swot maka matriks swot dapat di gambarkan, Freddy Rangkuti, (2005) menggambarkan ,matrik swot pada gamabr 2.6 dalam membuat matrik swot ini dilakukan perhitungan atribut-atribut pengukuran analisis internal dan analisis eksternal , yang dibuat dalam banyak pertanyaan, dan diberi bobot sesuai dengan urutan kepentingan perusahaan. Apabila telah dihitung maka kalikan dengan skor yang ada

sehingga menjadi suatu tital nilai yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi.



Gambar 2.5 Diagram Analisis SWOT

Sumber :Rangkuti (2005)

Keterangan :

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang, dalam kondisi strategi yang dapat digunakan yaitu mendukung kebijakan pemerintah yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman perusahaan ini masih memiliki kekuatan dalam segi internal, strategi yang diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Merupakan yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.7 Matrik IFE & EFE

Merupakan matrik portofolio produk yang akan memetakan posisi bisnis dalam diagram skematik yang dibagi dalam 9 sel. Matrik ini disusun berdasarkan 2 dimensi, yaitu total terbobot dari matrik IFE (Internal Factor Evaluation) pada sumbu horisontal dan nilai terbobot dari matrik EFE (External Factor Evaluation) pada sumbu vertikal.

2.7.1 Matriks IFE

Dibuat untuk melihat kuat/ lemahnya kondisi internal suatu perusahaan. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan dalam menyusun matriks *IFE*, yaitu :

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut (kolom 2) dengan selang 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Total bobot yang diberikan harus sama dengan satu. Pemberian bobot ini berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan agar sukses dalam industri. Penentuan bobot dilakukan dengan cara menjejakan identifikasi faktor strategis internal tersebut kepada pihak manajemen.
3. Berikan rating 1 sampai dengan 4 pada setiap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Nilai skala untuk kekuatan adalah 1 = tidak kuat, 2 = cukup kuat, 3 = kuat, 4 = sangat kuat. Nilai skala untuk kelemahan adalah 1 = lebih lemah, 2 = sedang, 3 = tidak lemah, 4 = sangat tidak lemah.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*)

5. Jumlah skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal. Skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Total skor terbobot berkisar antara 1 sampai dengan 4. Nilai 1 pada matriks *IFE* menunjukkan situasi internal perusahaan yang sangat buruk. Nilai 4 mengidentifikasi bahwa situasi internal perusahaan sangat baik. Sedangkan nilai 2.5 pada matriks *IFE* menunjukkan bahwa situasi internal perusahaan berada pada tingkat rata-rata.

2.7.2 Matriks EFE

Dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan dalam menyusun matriks *EFE*, yaitu :

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut (kolom 2) dengan selang 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Total bobot yang diberikan harus sama dengan satu. Pemberian bobot ini berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan agar sukses dalam industri. Penentuan bobot dilakukan dengan cara mengejukan identifikasi faktor strategis internal tersebut kepada pihak manajemen.
3. Berikan rating 1 sampai dengan 4 pada setiap peluang dan ancaman untuk mengindikasikan seberapa efektif perusahaan merespon peluang atau ancaman yang bersangkutan. Nilai skala untuk peluang adalah 4 = respon sangat superior, 3 = respon di atas rata-rata. Nilai skala untuk ancaman adalah 4 = respon dibawah rata-

rata, 3 = respon rata-rata, 2 = respon diatas rata-rata. 1 = respon sangat superior.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*)
5. Jumlah skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Total skor terbobot berkisar antara 1 sampai dengan 4. Pada matrik *EFE*, Nilai 1 menunjukkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada. Nilai 4 menunjukkan perusahaan merespon peluang dan ancaman yang ada dengan baik. Sedangkan nilai 2.5 menunjukkan bahwa situasi eksternal perusahaan pada tingkat rata-rata.

2.7.3 Matriks IE

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriksmatriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni:

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).

2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

3. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi. 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 Evaluation) serta hubungannya dengan EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 2.2.

		Total Skor IFE		
		4.0 Tinggi	3.0 Rata-rata	2.0 Lemah
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX

Gambar 2.6 Matrik IE (Internal Evaluation)

2.8 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecah persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variable ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variable dan mensistensi berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variable yang mana memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode ahp ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada bagian persoalan, lalu mensistensikan berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok

dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat. Saaty dalam Hendry (2015).

2.8.1 keuntungan dan kelemahan dalam penerapan AHP

Keuntungan:

1. Sifatnya yang fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan criteria pada suatu hirarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hirarki.
2. Dapat memasukan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.
3. Proses perhitungan relatif mudah karena hanya membutuhkan operasi dan logika sederhana.

Kelemahan:

1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segenap aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.
2. Bila ada partisipan yang kuat maka akan ada partisipan yang lainnya.
3. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan. Saaty dalam Amin Syukron, (2014).

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu: Saaty dalam Amin Syukron, (2014).

1. Menggambarkan dan menguraikan secara hierarcy yang kita sebut menyusun secara hierarki yaitu, memecah-mecah persoalan menjadi unsur-unsur atau kriteria-kriteria yang lebih kecil.
2. Penetapan prioritas dan sintesis, yang kita sebut penetapan prioritas, yaitu menentukan peringkat prioritas elemen-elemen menurut relativitas kepentingannya.

3. Konsistensi logis yaitu, menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

2.8.2 Tahapan-tahapan dalam implementasi AHP

Tahapan-tahapan dalam implementasi AHP untuk dapat membantu suatu keputusan dalam pemilihan strategi bisnis atau pada kasus produksi adalah sebagai berikut: Kadarsyah dalam Amin Syukron, (2014).

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membantu matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung vektor eigen untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensistensis kan *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

2.8.3 Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu elemen-elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi akan membentuk matrik perbandingan. Skala nilai perbandingan berpasangan menurut Saaty dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangannya sama besar pada kriteria yang ada
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit mendukung satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat mendukung satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya	Satu elemen dengan kuat didukung dan didominasinya telah terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibandingkan dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya di bandingkan dengan i	

Sumber : Syukron Amin, (2014)

2.8.4 Perhitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya model matematis pada model AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Sebagai contoh dalam sebuah sub system operasi terdapat n elemen operasi, yaitu: A_1, A_2, \dots, A_n , maka perbandingan berpasangan elemen-elemen operasi tersebut membentuk matrik perbandingan. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hirarki paling tinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan.

Tabel 2.2 Matrik Perbandingan Berpasangan

	A1	A2	An
A1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A2	a_{12}	a_{11}	a_{1n}
.	
.	
An	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

Matrik $A_n \times n$ merupakan resiprokal, dan diasumsikan terdapat n elemen, yaitu: W_1, W_2, \dots, W_n yang dimulai secara perbandingan. Nilai (*judgment*) perbandingan berpasangan antara (W_i, W_j) dapat dipresentasikan sebagai berikut :

$$W_i/W_j = a(i,j); i,j = 1,2,\dots,n.$$

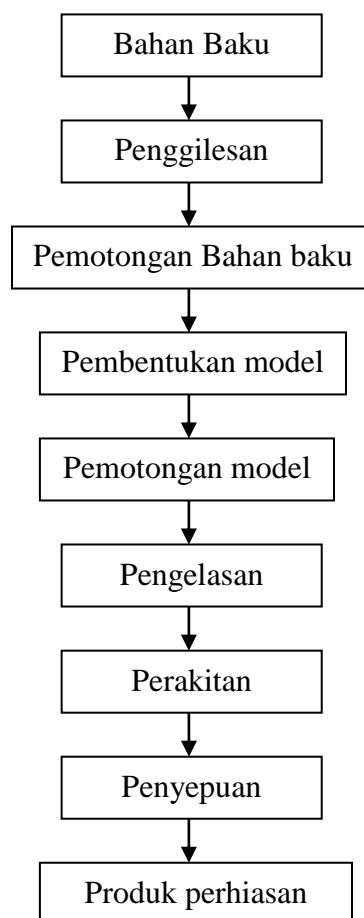
Dalam hal ini matrik perbandingan antara matrik A dengan unsur-unsurnya adalah $a(i,j)$ dengan $i, j = 1,2,\dots,n$. unsur-unsur matrik tersebut diperoleh dengan membandingkan suatu elemen operasi terhadap elemen operasi lain untuk tingkat hierarki yang sama. Misalnya unsur adalah perbandingan kepentingan elemen operasi a_{11} dengan a_{11} itu sendiri sehingga dengan sendirinya nilai unsur a_{11} adalah sama dengan 1. Dengan cara yang sama maka diperoleh semua unsur dengan diagonal matrik perbandingan adalah 1. Nilai unsur a_{12} adalah perbandingan antara.

2.9 Perhiasan Imitasi

Perhiasan imitasi merupakan perhiasan yang digunakan untuk menggantikan perhiasan emas biasanya berbentuk cincin, kalung, gelang dan anting, perhiasan imitasi digunakan oleh wanita untuk mempercantik diri dan melindungi dari tindakan kriminalitas. Ada beberapa bahan untuk pembuatan perhiasan imitasi ini, antara lain menggunakan bahan dasar dari tembaga, alloy, perak atau titanium. Hanya dibagian luarnya saja yang dilapisi emas murni.

2.9.1 Proses Produksi

Proses pembuatannya bisa dilihat flowchart dibawah ini:



Gambar 2.7 Alur proses produksi

2.9.1.1 Bahan Baku

Bahan baku akan dipilih sesuai ukuran besar kecilnya produk yang akan diproduksi, sehingga ukuran bahan baku sesuai dengan hasil produk perhiasan.



Gambar 2.8 bahan baku tembaga

2.9.1.2 Tahap Penggilelan

Tahap penggilelan disini adalah tahap dimana setelah pemilihan bahan baku dibagi menjadi beberapa bagian kemudian digiles (penipisan bahan baku) agar lebih mudah dibentuk sesuai ukuran dan berat yang diinginkan.



Gambar 2.9 Tahap penggilelan bahan baku

2.9.1.3 Tahap pemotongan bahan baku

Tahap pemotongan disini adalah tahap dimana bahan baku yang sudah digiles kemudian dipotong dengan sesuai ukuran produk yang akan di produksi.



Gambar 2.10 Pemotongan bahan baku

2.9.1.4 Tahap pembentukan model

Setelah bahan baku sudah di potong kemudian dibentuk sesuai model yang diinginkan.



Gambar 2.11 Pembentukan model

2.9.1.5 Tahap pemotongan model

Tahap pemotongan model disini adalah tahap dimana setelah pembentukan model dilakukan kemudian dilakukan pemotongan (dicutak) sesuai dengan bentuk model yang telah diinginkan.



Gambar 2.12 Pemotongan model

2.9.1.6 Tahap pengelasan

Tahap pengelasan yaitu tahap dimana bertujuan untuk merekatkan antara dua sisi agar tersambung.



Gambar 2.13 Tahap pengelasan

2.9.1.9 Tahap perakitan

Tahap perakitan yang dimaksud disini adalah perakitan antara perhiasan dengan mainannya.



Gambar 2.14 Tahap Perakitan

2.9.1.7 Tahap penyepuan

Tahap penyepuan adalah tahap dimana setelah bahan tersebut dirubah warnanya dari hitam menjadi kuning dengan menggunakan bahan-bahan kimia.



Gambar 2.15 Tahap Penyepuan

2.10 Penelitian Terdahulu

Imam Suyono (2009), skripsi, Universitas Muhammadiyah Gresik, dengan judul “Perumusan Strategi Pemasaran Pada Industri Kecil Menengah Pembuatan Krupuk Dengan Metode Analisa SWOT dan QFD”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan atribut-atribut yang perlu mendapat prioritas untuk meningkatkan kualitas produk krupuk dan memberi usulan perancangan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh IKM untuk memenuhi kepuasan konsumen maka harus menganalisa terlebih dahulu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki ikm najah. Dari penelitian ini menghasilkan perumusan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan, dari hasil analisa QFD didapatkan beberapa strategi untuk peningkatan kualitas produk dengan meningkatkan rasa gurih yaitu dengan memperhatikan ketepatan campuran disamping itu juga menawarkan harga yang bisa dijangkau masyarakat dan mencantumkan jaminan kepastian halal pada pembungkus krupuk. Sedangkan hasil analisa SWOT posisi krupuk najah berada pada space strength, oportunity mendukung kebijakan pemerintah yang mana dalam usahanya mengembangkan IKM NAJAH.

Muhammad Rif'an (2014), skripsi, “Analisa Pemilihan Pemasok Sayuran Dengan Metode Analytic Hierarchy Process (AHP) dan Fuzzy” (studi kasus di Giant Ekspres Gresik Kota Baru). Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Gresik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kriteria yang menjadi prioritas dalam proses pemilihan supplier terbaik di giant ekspres gresik dan menentukan supplier yang memiliki performansi terbaik dalam menyediakan pasokan sayuran menurut analisa dan perhitungan dengan metode fuzzy AHP untuk giant ekspres gresik. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 kriteria yang harus dipertimbangkan dalam menentukan supplier di Giant Ekspres Gresik. Keempat kriteria tersebut adalah pengiriman barang, kualitas barang, pelayanan, dan harga barang. Hasil dari tahapan metode Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) didapatkan urutan supplier sebagai berikut : BNP 98,08 diperoleh untuk supplier indri, BNP 95,15 untuk supplier Rodeo dan BNP 88,26 untuk supplier alim.

Hendry Janitra Utama (2015), jurnal, “Analisa dan Perumusan Strategi Pemasaran Pada UKM Batik Jawa Anggun Pekalongan Menggunakan

Analisis SWOT dan AHP. Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro Semarang. Batik Jawa Anggun Pekalongan saat ini belum menerapkan strategi khusus dalam pemasaran dan pengembangan usahanya. Batik Anggun tidak menutup kemungkinan juga terkait dari faktor internal yang dimiliki UKM yang dinilai masih lemah dalam promosi produk. Strategi operasional dan pemasaran yang dilakukan perusahaan masih menggunakan cara-cara umum dan turun menurun. Berdasarkan hasil analisis AHP ditemukan bahwa batik Jawa Anggun Pekalongan masih perlu dikembangkan. Pengembangan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut: 1. Aspek Pemasaran: mengembangkan pasar baru diluar daerah. 2. Aspek Produksi: mengembangkan motif baru dan media baru. 3. Aspek SDM: melakukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis, memeberikan pelatihan dalam upaya membuat motif baru. 4. Aspek Teknologi: memanfaatkan teknologi internet untuk pemasaran. 5. Aspek permodalan mencari sumber permodalan baru dengan kredit bungah rendah.