

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Yumi Yulanda mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, 2005 dengan judul “Analisis SWOT di Rumah Zakat Indonesia-DSUQ”. Strategi penelitian yang digunakan adalah strategi penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran atau penjelasan yang akurat dan mendalam mengenai keadaan terkini mengenai gejala atau fakta yang diteliti. Metoda penelitian yang digunakan adalah *ex post facto*, yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti suatu peristiwa yang telah terjadi dan untuk mengetahui faktor apa saja yang menimbulkan hal tersebut.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa analisis evaluasi dengan tabel perekaman lingkungan eksternal dan evaluasi dengan tabel perekaman lingkungan internal LAZ RZI-DSUQ (Lembaga Amil Zakat, Rumah Zakat Indonesia-Dompot Sosial Umum Quro) cabang Jakarta menghasilkan 6 faktor peluang, dan 8 faktor ancaman dari evaluasi tabel lingkungan eksternal. adapun 9 faktor kekuatan, dan 5 faktor kelemahan dari evaluasi tabel lingkungan internal yang menjadikan dasar dalam penetapan dan implementasi strategi Rumah Zakat Indonesia-DSUQ dimasa mendatang.

Hasil penelitian dengan menggunakan tabel EFE Matrix diperoleh skor 3,36 (dengan skor rata-rata 2,5), yaitu menunjukkan bahwa posisi eksternal dari Rumah Zakat Indonesia-DSUQ cabang Jakarta mempunyai strategi yang efektif dalam memanfaatkan peluang yang adadan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal. Hasil penelitian dengan menggunakan tabel EFI Matrix diperoleh skor 3,03 (dengan skor rata-rata 2,5), dari hasil tabel EFI Matrix menunjukkan bahwa posisi internal dari Rumah Zakat Indonesia-DSUQ cabang Jakarta diatas rata-rata dalam kekuatan internal keseluruhannya.

Penelitian kedua dilakukan oleh Eni Yuniawati mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, 2006 dengan judul “Analisis Strategi Perusahaan dalam Menyelenggarakan Asuransi Parkir pada PT Bumi Artha Sukses Mandiri”. Strategi penelitian yang digunakan adalah strategi penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran atau penjelasan yang akurat dan mendalam mengenai keadaan terkini mengenai gejala atau fakta yang diteliti. Metoda penelitian yang digunakan adalah *ex post facto*. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa analisis evaluasi dengan tabel perekaman lingkungan eksternal dan evaluasi dengan tabel perekaman lingkungan internal menghasilkan 6 faktor peluang, dan 4 faktor ancaman dari evaluasi tabel lingkungan eksternal. adapun 7 faktor kekuatan, dan 8 faktor kelemahan dari evaluasi tabel lingkungan internal yang menjadikan dasar dalam penetapan strategi perusahaan.

Hasil penelitian dengan menggunakan tabel EFE Matrix diperoleh skor 2,72 (dengan skor rata-rata 2,5), yaitu menunjukkan bahwa posisi eksternal perusahaan mempunyai strategi yang efektif dalam memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal. Hasil penelitian dengan menggunakan tabel EFI Matrix diperoleh skor 2,67 (dengan skor rata-rata 2,5), dari hasil tabel EFI tersebut menunjukkan posisi internal perusahaan diatas rata-rata dalam kekuatan internal keseluruhannya yang kuat. Dengan matrix SWOT dapat diketahui bahwa strategi yang dapat dijalankan pada PT Bumi Artha Sukses Mandiri yaitu strategi pengembangan pasar.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Perekaman lingkungan eksternal dan internal

Analisis strategi dan pilihan pada umumnya adalah termasuk membuat keputusan subyektif didasarkan pada informasi obyektif. Teknik perumusan analisis strategi dan menjadi alat yang disajikan dalam kinerja kerja untuk dapat

dipakai untuk semua ukuran dan tipe organisasi dan dapat membantu ahli strategi untuk mengenali, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Perekaman lingkungan dianalisis berdasarkan pada :

1. Lingkungan eksternal perusahaan

Sebelum perusahaan memulai perumusan strategi, manajemen strategis terlebih dahulu harus mengamati lingkungan eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi.

Lingkungan eksternal terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategiknya dan menentukan situasi persaingan. Selain itu lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari beberapa perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman, dan kendala yang dihadapi perusahaan.²

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian, yaitu :

(1) Lingkungan kerja

Didalam lingkungan ini terdapat elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan, kelompok ini terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja, kelompok kepentingan khusus, serta asosiasi perdagangan.

(2) Lingkungan sosial

Didalam lingkungan ini terbagi menjadi empat kategori, dan didalam setiap kategori, mereka memfokuskan pengamatannya pada kecenderungan-kecenderungan yang memiliki relevansi dengan perusahaan secara keseluruhan.

Beberapa variabel penting yang terdapat didalam lingkungan sosial antar lain :

a. Ekonomi

Variabel ini mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.

b. Teknologi

Variabel ini menghasilkan penemuan pemecahan masalah

c. Politik-Hukum

Variabel ini yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan

d. Sosiokultural

Variabel ini mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan

Pada umumnya suatu unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro (demografis, ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial-budaya) yang akan mempengaruhi kemampuan untuk menghasilkan laba. Untuk setiap kecenderungan atau perkembangan manajemen harus mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terkait.

Pengertian peluang dan ancaman menurut H. Kusnadi sebagai berikut :

Peluang : adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun. Ancaman : adalah suatu keadaan dimana perusahaan akan mengalami kesulitan yang oleh kinerja pihak pesaing yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dikemudian hari.³

Definisi lain tentang peluang dan ancaman dikemukakan oleh Kotler, Bowen, dan Makens.

Peluang : adalah bidang kebutuhan dimana sebuah perusahaan dapat beroperasi dengan menghasilkan laba. Dan peluang-peluang dapat didaftarkan dan diklasifikasikan menurut daya tarik dan kemungkinan suksesnya. Kemungkinan sukses perusahaan bergantung pada kekuatan-kekuatan bisnisnya yang tidak hanya mampu memenuhi kunci sukses yang dibutuhkan untuk beroperasi dalam pasar sasaran, melainkan juga dapat melebihi para pesaingnya. Ancaman : adalah tantangan yang ditimbulkan oleh kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan yang akan menyebabkan penurunan penjualan atau laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif.⁴

2. Lingkungan internal perusahaan

Selain pengamatan lingkungan eksternal, manajemen strategis juga perlu mengenali variabel-variabel yang ada dalam perusahaan yang mungkin merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sebuah variabel dapat dikatakan kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan atau berpotensi untuk dilakukan dengan baik secara relative terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada ataupun potensial. Sebuah variabel dikatakan kelemahan apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan yang tidak memiliki kapasitas tersebut.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang ada didalam perusahaan yang meliputi manusianya, sumber dayanya, struktur organisasinya, budayanya, perspektif manajemennya, tipe kepemimpinannya, dan lain sebagainya.⁵

Dalam mengevaluasi pentingnya variabel-variabel tersebut, manajemen harus mengetahui apakah variabel-variabel tersebut merupakan faktor strategis internal yaitu kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan yang akan membantu menentukan dalam menetapkan strategi dimasa depan. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan membandingkan pengukuran variabel-variabel tersebut dengan mengukur :

- (1) Kinerja masa lalu perusahaan.
- (2) Pesaing kunci perusahaan.
- (3) Industri sebagai satu kesatuan.

Hasil analisis lingkungan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain. Kelemahan adalah

keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

2.2.2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut Philip Kotler adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu yang didalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk dipasar, bauran pemasaran, dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan.⁶

Strategi pemasaran menitik beratkan pada segmentasi pasar, menentukan target dan *positioning*. Selain itu juga memusatkan diri pada perencanaan dan pengembangan secara tepat dan cermat bauran pemasaran yang efektif.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan kata lain strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan/peluang yang ada dan meminimalisir segala ancaman yang datang.

Perusahaan umumnya harus mengadaptasi strateginya sepanjang waktu oleh karena perubahan persaingan, biaya, dan karakteristik permintaan. Salah satu konsep yang sangat bermanfaat dalam memberikan kerangka pemahaman mengenai implikasi strategik dari perubahan-perubahan tersebut terhadap strategi pemasaran adalah konsep siklus hidup produk (*Produk Life Cycle = PLC*). Pada prinsipnya, konsep ini mencerminkan pola penjualan sepanjang waktu. Pola tersebut dikelompokkan ke dalam empat tahap utama, yaitu :

1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)

Dalam tahap ini, suatu produk baru diperkenalkan atau diluncurkan ke pasar. Karena belum ada pesaing langsung, maka konsumen harus dididik mengenai jenis produk yang ditawarkan, cara pemakaiannya, tipe konsumen yang dituju, dan tempat-tempat untuk menjualnya.

2. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini, produk semakin luas dikenal dan penjualan mengalami pertumbuhan pesat. Ini dikarenakan sudah banyak konsumen baru yang membelinya dan kemungkinan pula bahwa konsumen mulai menemukan lebih banyak cara untuk menggunakan produk bersangkutan. Pertumbuhan penjualan mendorong banyak pesaing untuk memasuki pasar. Oleh sebab itu, peningkatan pangsa pasar merupakan tugas pemasaran yang utama.

3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

Tingkat pertumbuhan penjualan mencapai titik kejenuhan dalam tahap kedewasaan, karena hampir semua pembeli potensial telah masuk ke pasar. Konsumen semakin cerdas dalam memilih berbagai alternatif merk, pembeli ulang mendominasi penjualan, dan inovasi produk relatif terbatas hanya pada penyempurnaan minor. Akibatnya, hanya pesaing terkuat yang dapat bertahan hidup, dan sangat sulit bagi perusahaan yang lemah untuk mendapatkan akses distribusi dan meningkatkan pangsa pasar.

4. Tahap Penurunan (*Decline*)

Pada tahap ini, penjualan secara perlahan menurun karena adanya perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, atau adanya introduksi produk baru yang lebih canggih dan disukai konsumen.

2.2.3. Bauran Pemasaran

Pengambilan keputusan di bidang pemasaran hampir selalu berkaitan dengan variabel-variabel bauran pemasaran atau yang dinamakan dengan *Marketing Mix*. *Marketing Mix* atau bauran pemasaran merupakan suatu perangkat yang menentukan tingkat keberhasilan pemasaran bagi perusahaan, dan kesemuanya ini ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada segmen pasar atau konsumen yang dipilih.

Adapun arti dari bauran pemasaran, menurut Kotler dan Gary Armstrong adalah : perangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, produk, harga, distribusi, dan promosi yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran.⁷

Sedangkan menurut Basu Swastha bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi.⁸

Dari pengertian di atas bauran pemasaran adalah suatu istilah yang dipergunakan untuk menguraikan suatu kombinasi dari keempat inti program pemasaran yang ada dalam perusahaan yaitu, produk, harga, promosi dan saluran distribusi jelas merupakan suatu kesatuan yang satu sama lain saling menunjang dari suatu sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

2.2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*)”.

Beberapa proses analisis yang perlu dipahami secara sistematis dalam analisis SWOT adalah :

1. Adanya informasi fakta/kasus perusahaan yang dianalisis secara memadai, baik perkembangan internal maupun eksternal, dan sumber yang dapat dipercaya.
2. Penyusunan kerangka analisis, dengan mengacu kepada konsep/model pendekatan yang telah diakui.
3. Penyusunan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal yang diteliti yang mencakup :
 - (1) Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan diluar perusahaan seperti :
 - a. Analisis pasar
 - b. Analisis komunitas
 - c. Analisis kompetitor (pesaing)
 - d. Analisis pemasok

- e. Analisis pemerintah
 - f. Analisis kelompok kepentingan tertentu
- (2) Data internal yang dapat diperoleh didalam perusahaan itu sendiri seperti :
- a. Laporan keuangan (Neraca, Rugi-Laba, *Cash Flow*, Struktur pendanaan).
 - b. Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *Turn Over*)
 - c. Laporan kegiatan operasional.
 - d. Laporan kegiatan pemasaran.
4. Dipilih dari beberapa butir tersebut mana faktor-faktor yang betul-betul berpengaruh dan relevan terhadap perusahaan.
5. Faktor-faktor yang berpengaruh dan relevan tersebut disusun dalam kerangka analisis.
6. Diberikan nilai atas setiap faktor:
- (1) Beri bobot masing-masing mulai dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting).
 - (2) Hitung rating untuk masing-masing faktor mulai dari 1 sampai dengan 4.

Adapun langkah dalam menyusun formula strategi perusahaan dengan penerapan analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Tentukan faktor-faktor strategis internal (EFI)
2. Tentukan faktor-faktor strategis eksternal (EFE)
3. Rumuskan alternatif strategi : caranya dengan membuat matrix Internal-Eksternal, dan matrix SWOT.

Matrix SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang didasarkan pada hasil analisis SWOT. Dalam analisis SWOT terdapat empat alternatif strategi yang tersedia yaitu :

1. Strategi SO yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan (S) yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang (O) yang ada.

2. Strategi WO yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang (O).
3. Strategi ST yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan (S) untuk mengurangi berbagai ancaman (T) yang mungkin melingkupi perusahaan.
4. Strategi WT yaitu strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan (W) dalam rangka meminimalisir dan menghindari ancaman (T).