

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PERENCANAAN STRATEGIS

Didalam sebuah perusahaan tidak cukup hanya membuat tujuan dan kebijakan-kebijakan saja, tetapi juga harus dibuat rencana bagaimana merealisasikan tujuan dan melaksanakan kebijakan tersebut. Perencanaan memberi petunjuk, mengurangi dampak dari perubahan-perubahan, meminimalkan kerugian, menetapkan standard dan kontrol fasilitas. Dengan adanya perencanaan strategis diharapkan nantinya tidak menyia-nyiakan tenaga, waktu, serta uang yang akan dikeluarkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Perencanaan bisa mengurangi kebimbangan dengan memaksa manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak-dampak dari perubahan, dan mengembangkan respon yang diperlukan.

Pengertian perencanaan strategis atau *strategic planning* menurut Peter Hess dan Julie Siciliano (1996 : 134) adalah sebagai berikut "is the responsibility for understanding the mission of the organization, for anticipating and recognizing changes in the world outside the organization, and for developing strategies for positioning the organization to compete in the changing environment". Sedangkan Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 44) menyatakan perencanaan strategis sebagai "is the formalization of the process by which the organization asks and attempts to answer the fundamental questions

about what it wants to be and to do is often referred to as establishing the organization's mission". Perencanaan strategis yang berorientasi pasar menurut Kotler edisi bahasa Indonesia (1997 : 57) adalah "proses managerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah". Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan strategis secara umum adalah menyangkut keseluruhan rencana dari suatu perusahaan pada masa yang akan datang atau arah dari usaha tersebut. Tipe-tipe rencana menurut Stephen P. Robbins (1994 : 190) adalah :

* Berdasarkan luasnya ada *strategic plans* dan *operational plans*

"Strategic Plans is plans that are organizationwide, establish overall objectives, and position an organization in terms of its environment" . Artinya rencana dalam keseluruhan organisasi termasuk keseluruhan tujuan dan posisi sebuah organisasi dalam lingkungannya.

"Operational Plans is plans that specify details on how overall objectives are to be achieved". Artinya adalah rencana yang menjabarkan secara detail bagaimana tujuan perusahaan akan dicapai.

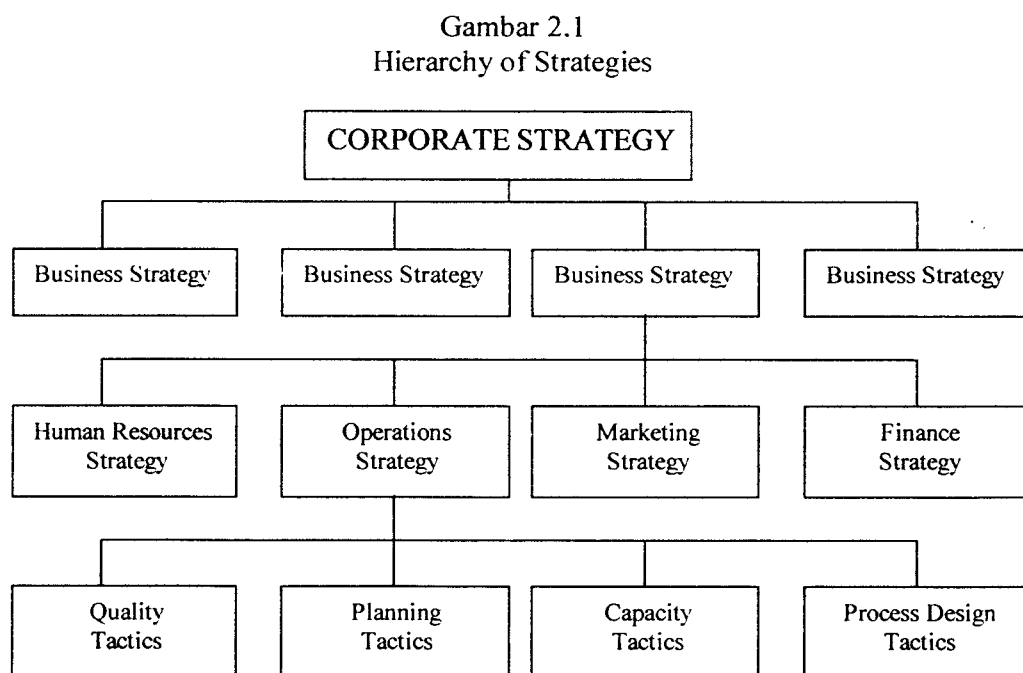
* Berdasarkan jangka waktunya ada *short term* dan *long term*

"Short term is plans that cover less than one year". Artinya rencana yang dilaksanakan kurang dari satu tahun.

"Long term is plans that extend beyond five years". Artinya rencana yang bertahan lebih dari lima tahun

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) menurut Kotler (1997 : 68) adalah “comprising the broad principles by which marketing management expects to achieve its business and marketing objectives in a target market. It consists of basic decisions on marketing expenditures, marketing mix, and marketing allocation”. Atau dalam bahasa Indonesia berarti terdiri dari prinsip-prinsip dimana manajemen pemasaran diharapkan mampu mencapainya dalam pasar sasaran, ini berisikan keputusan dasar pengeluaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran.

Gambaran kedudukan strategi pemasaran diantara strategi-strategi yang lain bisa dilihat dalam gambar berikut ini :



Sumber : Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 40)

2. STRATEGI PENANTANG PASAR

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga, dan seterusnya dapat disebut peringkat berikutnya (*runner up*) atau pengikut. Mereka dapat menyerang pemimpin secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar disebut penantang pasar (*market challenger*) atau mereka mengikuti permainan dan tidak menimbulkan gejolak yang disebut pengikut pasar (*market follower*). Seorang penantang pasar harus menentukan dulu sasaran strategisnya. Sebagian besar sasaran strategis penantang pasar adalah meningkatkan pangsa pasarnya. Keputusan untuk menyerang berinteraksi dengan keputusan siapa yang akan diserang :

- Menyerang pemimpin pasar. Ini merupakan strategi beresiko tinggi namun berimbalan tinggi pula terutama jika pemimpin pasar tidak melayani pasar dengan baik. Daerah yang perlu diamati adalah kebutuhan atau ketidakpuasan pelanggan. Suatu segmen cukup besar yang tidak dilayani dengan baik merupakan sasaran strategi tepat.
- Menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik dan kekurangan uang. Penantang pasar dapat menyerang perusahaan yang memiliki produk tua, mengenakan harga berlebihan, atau yang tidak memuaskan pelanggan.
- Menyerang perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak bekerja dengan baik dan kekurangan uang.

Dalam hal strategi serangan khusus, penantang dapat mendiskon harga, memproduksi barang lebih murah, memproduksi barang prestise, memproduksi

berbagai macam barang, berinovasi luas dalam produk atau distribusi, memperbaiki pelayanan, mengurangi biaya manufaktur, atau beriklan secara intensif.

3. STRATEGI PENGIKUT PASAR

Pengikut pasar adalah perusahaan peringkat dua (dibelakang pemimpin pasar) yang mau mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak mau menimbulkan gejolak. Jika perusahaan peringkat kedua tidak dapat meluncurkan serangan mendahului dalam bentuk inovasi produk atau terobosan distribusi yang berarti, mungkin lebih baik ia mengikuti daripada menyerang pemimpin pasar. Kebanyakan perusahaan tidak mau mencuri pelanggan perusahaan lain. Tapi sebaliknya pengikut pasar memberikan penawaran yang serupa kepada pembeli, umumnya dengan mengikuti pemimpin. Pengikut pasar harus tahu cara mempertahankan pelanggan yang ada dan memenangkan pelanggan baru. Setiap pengikut mencoba menonjolkan keunggulan yang membedakan pada pasar sasarannya, lokasi, pelayanan, pembiayaan. Ada empat strategi pengikut pasar yang berbeda :

- Pemalsu (*counterfeiter*) : pemalsu menduplikasi produk dan kemasan pemimpin kemudian menjualnya di pasar gelap atau melalui penyalur yang buruk reputasinya. Misal : baju merek Guess yang banyak dipalsu dan dijual di kaki lima atau pasar-pasar tradisional.
- Pengklon (*cloner*) : pengklon mengikuti produk, distribusi, iklan pemimpin, dan sebagainya. Produk dan kemasan pengklon mirip milik pemimpin, sementara merek mungkin sedikit berbeda. Misal

obat kuat Ben Kuat kemudian pengklon membuat obat kuat lain merek Ben Kiatt.

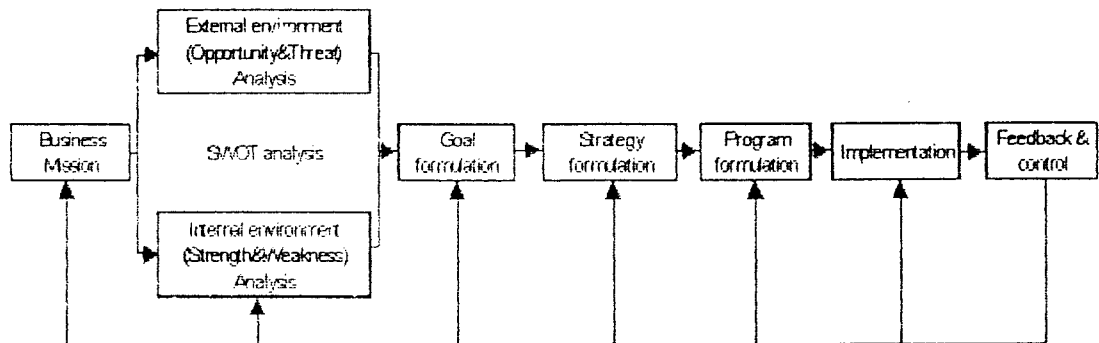
- Peniru (*imitator*) : peniru mencontek beberapa hal dari pemimpin, namun masih mempertahankan diferensiasi dalam hal kemasan, iklan, harga, dan lain-lain. Kebanyakan pemimpin tidak peduli pada peniru asal peniru tidak menyerang pemimpin secara agresif. Misal : AQUA yang kemudian ditiru oleh Ades, Total, Cheers.
- Pengadaptasi (*adapter*) : pengadaptasi mengambil produk pemimpin dan memperbaikinya. Pengadaptasi mungkin memilih untuk menjual pada pasar yang berbeda untuk menghindari konfrontasi langsung dengan pemimpin. Misal : pembalut wanita Charms mengambil produk jadi dari Softex kemudian menambah kegunaannya dengan menambah panjang, menambah sayap pelindung, dan menambah gel penyerap kemudian dipasarkan sebagai Charm Night yang dipakai waktu tidur agar lebih nyaman.

4. STRATEGI PERELUNG PASAR

Perelung pasar adalah perusahaan yang melayani segmen pasar kecil yang tidak dilayani oleh perusahaan besar. Walaupun secara tradisional perelung pasar adalah perusahaan kecil namun beberapa perusahaan besar sekarang mengikuti strategi pencarian relung pasar (*niche*) untuk meningkatkan labanya. Kunci untuk menjadi pencari relung adalah spesialisasi.

C. PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

Gambar 2.2
The business strategic planning process



Sumber : Philip Kotler (1997 : 80)

Dari gambar diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. BUSINESS MISSION (MISI PERUSAHAAN)

Misi perusahaan biasanya sudah ditentukan secara tegas sejak awal berdirinya suatu perusahaan. Misi perusahaan adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain sejenis. Jadi setiap perusahaan mempunyai misi berbeda-beda meskipun pada industri yang sama. Karena itu setiap unit usaha dari sebuah perusahaan perlu mengetahui misi dari perusahaan tersebut sehingga tidak berjalan sendiri-sendiri tapi terarah sesuai dengan misinya.

2. SWOT ANALYSIS

SWOT analisis dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Analisis Lingkungan Eksternal (*Opportunities and Threats Analysis*)

Opportunities atau peluang pemasaran menurut Kotler edisi bahasa Indonesia (1997 : 72) adalah “suatu bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan”. Sedangkan *an environmental threat* atau ancaman lingkungan menurut Kotler edisi bahasa Indonesia (1997 : 72) adalah “tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif “. Secara umum ancaman dapat diartikan sebagai suatu kondisi tidak menguntungkan bagi perusahaan yang berasal dari luar perusahaan, baik itu berupa kondisi ekonomi dalam negeri yang kurang baik, peraturan pemerintah yang terlalu mengikat, pajak untuk barang-barang tertentu yang terlalu tinggi, dan lain-lain.

Peluang dan ancaman itu bertujuan untuk menganalisis lingkungan dengan mengetahui pilihan-pilihan apa yang ada, maksudnya kesempatan apa yang ada dan ancaman-ancaman apa saja di luar perusahaan. Pada lingkungan yang sama bisa membawa dampak berbeda pada perusahaan di industri yang sama karena masing-masing perusahaan memiliki sumber daya berbeda. Setelah perusahaan bisa mengidentifikasi peluang dan ancamannya maka suatu perusahaan bisa dikategorikan ke dalam empat jenis bisnis, yaitu :

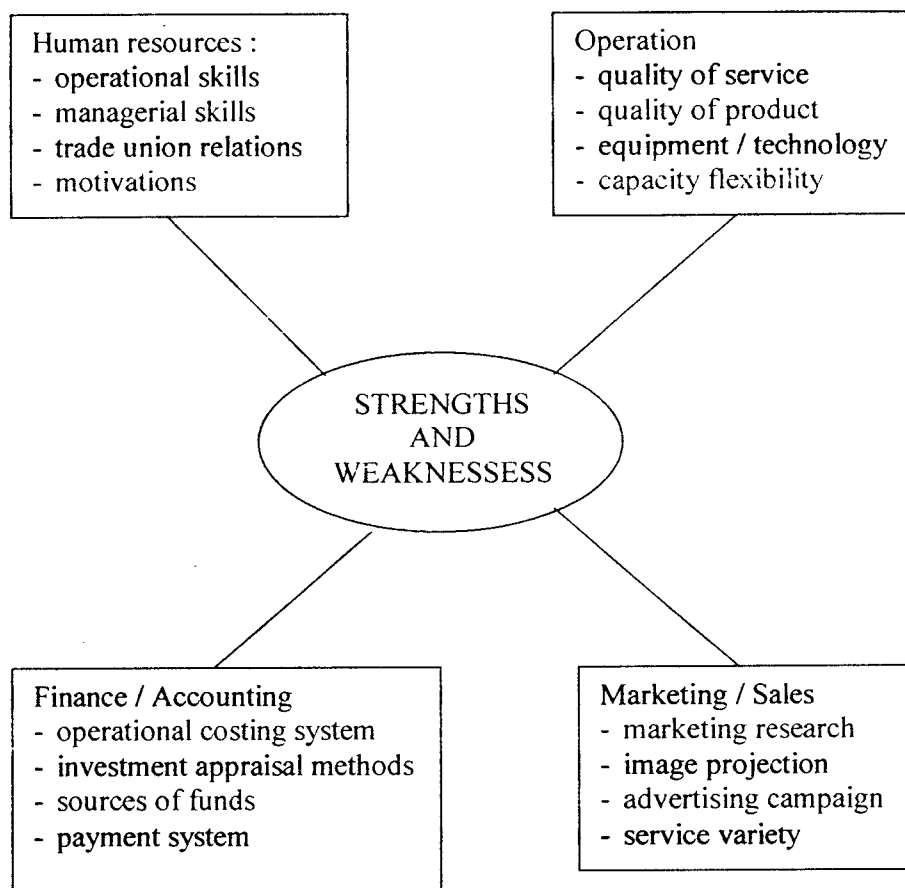
- Bisnis yang ideal jika tinggi dalam peluang dan rendah dalam ancaman.
- Bisnis yang spekulatif jika sama-sama tinggi dalam peluang dan ancaman.

- Bisnis yang dewasa atau matang jika rendah dalam peluang maupun ancaman.
- Bisnis yang bermasalah jika rendah dalam peluang dan tinggi dalam ancaman.

b. Analisis Lingkungan Internal (*Strengths and Weaknessess Analysis*)

Pengertian *strengths* atau kekuatan menurut Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 45) adalah “those aspects which it is good at and or which give it advantage over its competitors”. Dalam bahasa Indonesia artinya adalah aspek-aspek dimana perusahaan itu unggul dan atau memberi keuntungan lebih daripada pesaingnya. Pengertian *weaknesses* menurut Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 45) adalah “those aspects which the organization does poorly and which put it at a disadvantage when compared to its competitors”. Atau dalam bahasa Indonesia berarti aspek-aspek dimana perusahaan itu memiliki kekurangan dan memberikan kerugian kepada perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam analisis internal ini perlu juga mengidentifikasi *distinctive competence* milik perusahaan yang menurut Stephen P. Robbins (1994 : 215) adalah “the unique skills and resources that determine the organization’s competitive weapons” yang berarti ketrampilan unik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan merupakan senjata untuk bisa bersaing.

Gambar 2.3
Areas of Potential Strengths and Weaknessess



Sumber : Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 47)

Setelah analisis SWOT dilakukan maka sebuah perusahaan bisa mulai memilih beberapa alternatif strategi untuk mencapai tujuannya. Dalam internal analisis ini juga termasuk di dalamnya adalah Bauran Pemasaran (*Marketing Mix* / 4P), yaitu:

1). PRODUCT (PRODUK)

Adalah: output inti (baik jasa maupun barang) yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Kottler (1997 : 52) definisi produk adalah “ segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar

untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan “. Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, orang (misal : Michael Jordan, Tom Cruise), tempat (misal : Hawaii, Bali), organisasi (misal : pramuka, Yayasan Jantung Indonesia), dan gagasan (Keluarga Berencana). Produk dapat diklasifikasikan kedalam tiga kelompok menurut daya tahan dan wujudnya :

- Barang yang terpakai habis (*non durable goods*) adalah : barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan. Misal : sabun, shampoo, bolpen.
- Barang tahan lama (*durable goods*) adalah : barang berwujud yang dapat digunakan banyak kali. Misal : mobil, TV, kulkas.
- Jasa (*service*) bersifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, dan mudah habis. Misal : jasa salon, tukang becak, dokter.

a). Barang (*goods*)

Barang adalah objek fisik atau alat yang mampu memberi manfaat kepada pelanggan melalui kepemilikan atau pemakaian. Jadi barang itu merupakan sesuatu yang berwujud, bisa dipegang, bisa dicium, dan disentuh. Misalnya : sepatu, tas, baju, meja. Sedangkan klasifikasi untuk barang konsumsi adalah :

- *Convenience goods* : barang-barang yang biasanya sering dibeli konsumen, segera, dan dengan usaha minimum. Misalnya : sabun, pasta gigi, deterjen.
- *Shopping goods* adalah : barang-barang yang karakteristiknya dibandingkan berdasarkan kesesuaian, harga, kualitas, gaya dalam proses pemilihan dan pembeliannya. Misalnya : pakaian, peralatan rumah tangga.

- *Specialty goods* adalah : barang-barang dengan karakteristik unik dan atau identifikasi merek yang untuknya sekelompok pembeli cukup besar bersedia senantiasa melakukan usaha khusus untuk membelinya. Biasanya meliputi merek dan jenis barang mewah tertentu. Misal : rumah dan mobil.
- *Unsought goods* adalah : barang-barang yang tidak diketahui konsumen atau diketahui namun secara normal konsumen tidak berpikir untuk membelinya. Misal : asuransi jiwa, tanah kuburan, batu nisan.

b). Jasa (*service*)

Sedangkan definisi untuk jasa sendiri menurut Kottler (1997 : 83) adalah “setiap tindakan atau tindakan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun“. Jadi jasa itu tidak dapat dipegang, dicium, dan disimpan. Jasa-jasa yang ditawarkan itu dapat berupa :

- Barang berwujud murni
Penawaran hanya terdiri dari barang berwujud seperti sabun, garam. Tidak ada jasa samasekali yang menyertai produk itu.
- Barang berwujud yang disertai jasa
Penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumennya.

Misalnya : menjual mobil disertai pelayanan untuk service gratis selama satu tahun.

- Campuran

Penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama.

Misal : orang mengunjungi restoran untuk makanan dan pelayanannya.

- Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan

Penawaran terdiri dari satu jasa utama disertai dengan jasa tambahan dan atau barang pendukung. Misal : penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi.

- Jasa murni

Penawarannya hanya terdiri dari jasa saja. Misal : mencakup jasa menjaga bayi, jasa pemijat.

Ada beberapa perbedaan dasar antara jasa dan barang :

- Kepemilikan jasa tidak berwujud jadi tidak bisa dipinjamkan.
- Sifat jasa adalah abstrak.
- Dalam proses produksinya, jasa lebih banyak berhubungan dengan konsumen.
- Banyak variabilitas dalam jasa (tidak tetap)
- Banyak jenis jasa yang sulit dievaluasi oleh konsumen karena setiap orang punya persepsi yang berbeda-beda.
- Faktor waktu pada jasa relatif lebih penting daripada barang

2). PRICE (HARGA)

Harga merupakan satu-satunya dari 4P yang menghasilkan pendapatan, ketiga P lainnya (product, place, promotion) menghasilkan biaya. Dalam membuat kebijakan penetapan harga, suatu perusahaan mengikuti suatu prosedur enam tahap yaitu ;

- Perusahaan memilih tujuan penetapan harganya. Apa yang ingin dicapai dengan penawaran produknya, misal : kelangsungan hidup, laba sekarang maksimum, pendapatan sekarang maksimum, pertumbuhan penjualan maksimum, kepemimpinan kualitas produk.
- Perusahaan memperkirakan kurva permintaan, probabilitas kuantitas yang akan terjual pada tiap kemungkinan harga. Semakin tidak elastis permintaannya maka semakin tinggi harga yang dapat ditetapkan perusahaan.
- Perusahaan memperkirakan bagaimana biayanya bervariasi pada berbagai tingkat produksi dan pada berbagai tingkat akumulasi pengalaman produksi.
- Perusahaan memilih salah satu dari metode penetapan harga berikut : penetapan harga mark-up, penetapan harga berdasarkan pengembalian yang diharapkan, penetapan harga berdasarkan nilai yang dipersepsikan, penetapan harga sesuai harga berlaku, atau penetapan harga penawaran tertutup.
- Perusahaan memilih harga akhir dengan memperhitungkan penetapan harga psikologis, pengaruh elemen bauran pemasaran

lain pada harga, kebijakan penetapan harga perusahaan, dan dampak harga tersebut pada pihak-pihak lain.

Perusahaan biasanya tidak menetapkan satu harga tunggal, tetapi suatu struktur harga yang mencerminkan variasi dalam permintaan dan biaya geografis, kebutuhan segmen pasar, waktu pembelian, tingkat pemesanan. Terdapat beberapa strategi adaptasi harga yaitu :

- Penetapan harga geografis.
- Diskon dan potongan harga termasuk diskon tunai, diskon kuantitas, diskon fungsional, diskon musiman, potongan promosi, dan tukar tambah.
- Penetapan harga promosi seperti harga peristiwa khusus, rabat tunai, pembiayaan bunga rendah, syarat pembayaran lebih lama, dan garansi.
- Penetapan harga diskriminasi, yaitu perusahaan menjual suatu produk pada harga berbeda untuk segmen pasar yang berbeda berdasarkan segmen pelanggan, bentuk produk, citra, lokasi, atau waktu.
- Penetapan harga bauran produk yang mencakup penetapan harga untuk lini produk, tampilan pilihan, produk pelengkap, produk sampingan.

Setelah mengembangkan strategi harganya, perusahaan sering menghadapi situasi yang mengharuskan mereka mengubah harga. Harga yang ditetapkan seharusnya cukup tinggi untuk menutupi biaya pengeluaran atau lebih tinggi lagi untuk dapat memperoleh laba. Sebaliknya jika harga terlalu tinggi maka pembeli

akan berkurang, volume penjualan berkurang, biaya total mungkin tidak dapat ditutup dan akhirnya perusahaan rugi. Karena itu sebuah perusahaan harus menentukan dimana sebaiknya memposisikan produknya dengan kualitas dan harga yang sepadan. Jadi fokusnya adalah kemauan pembeli untuk membeli pada harga jual perusahaan dengan jumlah yang cukup untuk menutup biaya dan menghasilkan laba.

3). PROMOTION (PROMOSI)

Promosi dapat diartikan sebagai semua bentuk komunikasi dan dipergunakan oleh organisasi untuk memberitahu sesuatu dan mempengaruhi tingkah laku membeli dari pelanggan yang sudah ada dan pelanggan potensial. Bauran komunikasi pemasaran (juga disebut dengan bauran promosi) terdiri atas lima cara komunikasi utama, yaitu :

- Periklanan : semua bentuk penyajian non personal dan promosi ide, barang atau jasa yang dibayar oleh suatu sponsor tertentu. Misal : iklan Coca-cola di TV .
- Promosi penjualan : berbagai insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau membeli suatu produk atau jasa. Misal : demo peralatan memasak di pameran-pameran.
- Hubungan masyarakat dan publisitas : berbagai program untuk mempromosikan dan atau melindungi citra perusahaan atau produk individualnya. Misal : acara Tok-tok Wow yang dilakukan Lifeboy
- Penjualan secara pribadi : interaksi langsung dengan satu calon pembeli atau lebih untuk melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan menerima pesan.

- Pemasaran langsung : penggunaan surat, telepon, facsimile, e-mail, dan alat penghubung non personal lain untuk berkomunikasi secara langsung dengan atau mendapatkan tanggapan langsung dari pelanggan tertentu dan calon pelanggan.

Dalam hal periklanan, manajer pemasaran harus selalu mulai dengan mengidentifikasi pasar sasaran dan motif pembeli. Kemudian membuat lima keputusan utama dalam pembuatan program periklanan yang disebut 5M dan terdiri dari :

- *Mission* (misi) : apakah tujuan periklanan ?
- *Money* (uang) : berapa banyak yang dapat dibelanjakan ?
- *Message* (pesan) : pesan apa yang harus disampaikan ?
- *Media* (sarana) : media apa yang akan digunakan ?
- *Measurement* (pengukuran) : bagaimana mengevaluasi hasilnya ?

Tujuan periklanan dapat digolongkan menurut sasarannya apakah itu untuk menginformasikan, membujuk, atau mengingatkan. Dibagi menjadi :

- Periklanan informative

Jenis iklan ini hanya memberikan informasi kepada konsumen tentang manfaat dari suatu produk tertentu. Biasanya dilakukan besar-besaran pada tahap awal suatu jenis produk diperkenalkan pada pasar. Misal : iklan GNOTA, industri yogurt awalnya harus menginformasikan pada konsumen manfaat gizi yogurt dan kegunaan-kegunaan lainnya.

- Periklanan persuasif

Jenis ini paling banyak kita temui dalam kehidupan sehari-hari karena yang paling sering dipakai oleh perusahaan-perusahaan. Jenis ini penting dilakukan pada tahap kompetitif, tujuannya adalah membuat konsumen membeli produk yang diiklankan. Misal ; iklan sabun Lux, shampoo Clear, Obat batuk Mextril.

- Iklan pengingat

Biasanya iklan jenis ini digunakan oleh produk-produk yang sudah terkenal, tujuannya hanya sekedar mengingatkan saja agar konsumen tidak lupa terhadap produk tersebut dan meyakinkan konsumen bahwa mereka telah melakukan pilihan yang benar. Misal : iklan Pepsodent, Rinso, Levi's jeans.

4). PLACE (TEMPAT)

Sebuah tempat atau lokasi menentukan bagaimana produsen mencapai pasar sasaran. Lokasi dari sebuah perusahaan mempengaruhi keunggulan kompetitif dan nilai produknya. Dalam bauran pemasaran penentuan lokasi sangat penting. Pemilihan ini nantinya akan mempengaruhi saluran distribusinya. Ada beberapa alternatif pilihan lokasi yang biasanya dipakai yaitu : dekat dengan pasar sasaran, dekat dengan bahan baku, dekat dengan sumber tenaga kerja.

Saluran pemasaran adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Sebuah saluran pemasaran melaksanakan tugas memindahkan barang dari produsen ke konsumen. Hal itu mengatasi kesenjangan waktu, tempat, dan kepemilikan dimana memisahkan barang dan jasa dari orang-

orang yang membutuhkan atau menginginkannya. Ada tiga alternatif saluran pemasaran, yaitu:

- *Direct marketing* (pemasaran langsung), misal : penjualan dari rumah ke rumah, pesanan lewat pos, pemasaran melalui telepon, penjualan lewat TV, serta melalui toko-toko milik produsen sendiri.
- *Sales force* (bagian penjualan) , misal : bagian penjualan milik perusahaan sendiri atau mengontrak orang-orang di bagian penjualan.
- *Intermediary marketing channel* (perantara pemasaran), misal : agen, pedagang besar, pengecer.

Jadi secara keseluruhan, analisa SWOT ini bertujuan menggunakan kesempatan diluar perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan, menganalisis ancaman dari luar perusahaan dan berusaha memperbaiki serta mengatasi kelemahan perusahaan.

3. GOAL FORMULATION (PERUMUSAN SASARAN)

Setelah sebuah perusahaan menganalisis SWOT-nya maka perusahaan bisa mengembangkan misi perusahaan menjadi tujuan-tujuan spesifik yang dimilikinya untuk periode perencanaan. Mengubah tujuan-tujuan menjadi sasaran-sasaran yang terukur memudahkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian manajemen. Sedikit sekali usaha yang hanya memiliki satu tujuan. Sebagian besar unit usaha memiliki bauran tujuan yang mencakup laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, dan lain-lain. Beberapa kriteria tujuan yang baik adalah sebagai berikut :

- Tujuan itu harus diurutkan secara hirarkis, dari paling penting sampai kurang penting.
- Tujuan itu harus dapat dinyatakan secara kuantitatif apabila dimungkinkan, misal : meningkatkan ROI menjadi 15% dalam dua tahun.
- Sasaran-sasaran itu harus realistik atau nyata sehingga tidak hanya dalam angan-angan belaka tapi juga harus menantang, dalam arti menghasilkan sesuatu yang berguna bagi perusahaan.
- Tujuan perusahaan itu harus konsisten, tidak berubah-ubah terus karena bisa mengakibatkan kekacauan dalam perusahaan.

4. STRATEGY FORMULATION (PERUMUSAN STRATEGI)

Arti strategi menurut Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 39) adalah “it is about the development of long term plans and policies within the organization which will lead to or enable it to continue its success”. Atau kalau secara umum strategi dapat berarti pengembangan rencana jangka panjang dan kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam organisasi yang akan memimpin atau melanjutkan kesuksesan organisasi tersebut.

Tujuan perusahaan itu mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, sedangkan strategi merupakan cara yang dipakai untuk bisa mencapai tujuan perusahaan. Strategi yang dipilih juga harus mencerminkan misi perusahaan, peluang dan ancaman di lingkungan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Strategi perusahaan itu memilih tingkat ancaman rendah tapi peluang yang besar dalam lingkungannya. Ada tiga jenis strategi menurut Michael Porter , yaitu :

- Keunggulan biaya secara keseluruhan (*cost leadership*)

Intinya adalah mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harga jualnya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Cara-cara yang biasa dipakai perusahaan adalah efisiensi dalam operasionalnya, inovasi teknologi, biaya tenaga kerja yang rendah.

- Differensiasi

Jika memakai strategi ini maka sebuah perusahaan harus berani tampil beda, unik dalam industri dan segmen pasarnya. Disini perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Caranya bisa dengan mendesain karakteristik produk untuk memuaskan konsumen dengan cara yang mana pesaing merasa kesulitan untuk menyamainya. Keunikannya bisa berasal dari penampilan fisik produk, status produk, prestise. Suatu perusahaan tidak mungkin unggul dalam segala hal, karena itu perlu dibina kekuatan-kekuatan yang memberikan keunggulan kompetitif baginya.

- Focus

Untuk strategi ini perusahaan hanya fokus pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar lebih besar. Perusahaan harus tahu keinginan konsumen dari segmen ini dan mengejar kepemimpinan biaya atau sejenis differensiasi dalam segmen sasaran.

Gambar 2.4
Generic Strategies

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad	Cost leadership	Differensiasi
	Narrow	Cost focus	Differensiasi focus

Sumber : Christine Hope dan Alan Muhlemann (1997 : 50)

Sebuah perusahaan yang memiliki strategi bagus akan memperoleh profit maksimum.

5. PROGRAM FORMULATION (PERUMUSAN PROGRAM)

Setelah sebuah perusahaan mengembangkan strategi-strategi utamanya, maka harus membuat program-program pendukung strategi utama tersebut secara detil. Jika perusahaan itu memutuskan untuk unggul dalam teknologi, maka harus merencanakan program untuk memperkuat departemen Penelitian dan Pengembangannya (R&D), mengumpulkan kemampuan teknologinya, melatih tenaga penjual, dan lain-lain. Setelah program dirumuskan dengan sementara, para pemasar harus mengevaluasi biaya-biaya dari program tersebut. Kegiatan akuntansi harus selalu diajukan pada setiap kegiatan pemasaran untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut menghasilkan sesuatu yang cukup untuk menutupi biayanya.

6. IMPLEMENTASI (PELAKSANAAN)

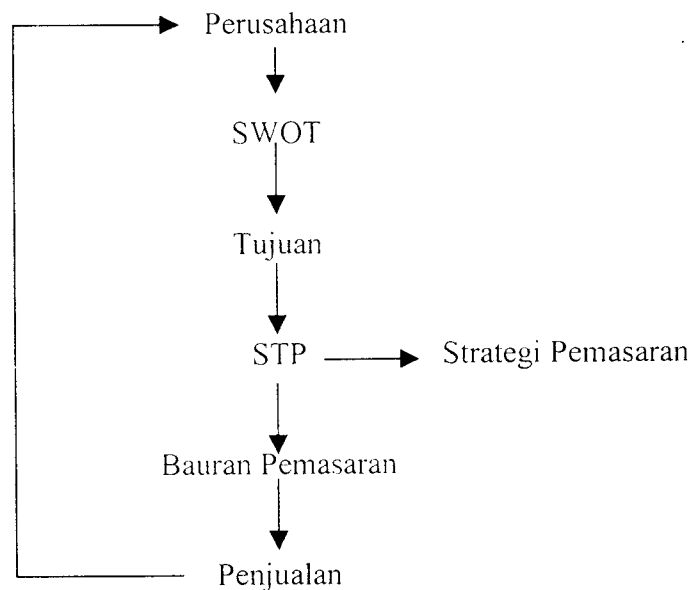
Pengembangan strategi tidak cukup untuk meyakinkan apakah perusahaan itu akan mencapai misi dan tujuannya. Supaya strategi itu efektif maka harus diterjemahkan menjadi aksi-aksi. Strategi yang jelas dan program-program pendukungnya tidak akan berguna jika sebuah perusahaan gagal dalam melaksanakannya. Jadi pelaksanaan itu sangat penting karena merupakan tindakan nyata dari rencana dan strategi yang sudah disusun.

7. FEEDBACK AND CONTROL (UMPAN BALIK DAN PENGENDALIAN)

Sekarang kita sampai pada tahap akhir dari proses perencanaan strategis. Perusahaan butuh untuk mengetahui hasil yang dicapai dan mengawasi perkembangan-perkembangan baru baik pada lingkungan internal maupun pada lingkungan eksternal perusahaannya. Beberapa keadaan dapat ditebak tapi keadaan lainnya bisa berubah dengan cepat, besar-besaran, dan mendadak. Tapi satu hal yang pasti bahwa lingkungan akan selalu berubah dan ketika hal itu terjadi maka perusahaan akan butuh untuk melihat ulang dan mengubah implementasinya, program-programnya, strateginya bahkan tujuannya agar tidak ketinggalan jaman dan bisa tetap bersaing.

D. KERANGKA BERPIKIR

Gambar 2.5
Strategi Pemasaran Rumah Makan Sriwedari



Sumber : Marketing Management Philip Kotler (1997)

Definisi operasional :

Sebuah perusahaan harus membuat strategi pemasaran. Agar strategi pemasaran ini bisa tepat sasaran maka digunakan bantuan analisa SWOT. Setelah perusahaan menganalisis SWOT-nya maka perusahaan bisa mengembangkan misi yang dimilikinya menjadi tujuan-tujuan spesifik untuk periode perencanaan. Langkah selanjutnya adalah menentukan STP (Segmentasi, Targeting, Positioning) agar strategi yang disusun bisa tepat mengenai pasar sasaran dengan efektif dan efisien. Penentuan STP ini nantinya akan mempengaruhi bauran pemasaran dari suatu perusahaan yang terdiri dari product, price, place, promotion. Selanjutnya diharapkan dengan strategi pemasaran yang diterapkan dengan baik dalam bauran pemasaran maka penjualan bisa meningkat dan perusahaan mendapatkan laba lebih besar. Dari penjualan ini juga bisa diketahui apakah perusahaan bisa

bersaing dengan perusahaan lain di industri yang sama sehingga bisa menjadi masukan yang berguna bagi perusahaan.