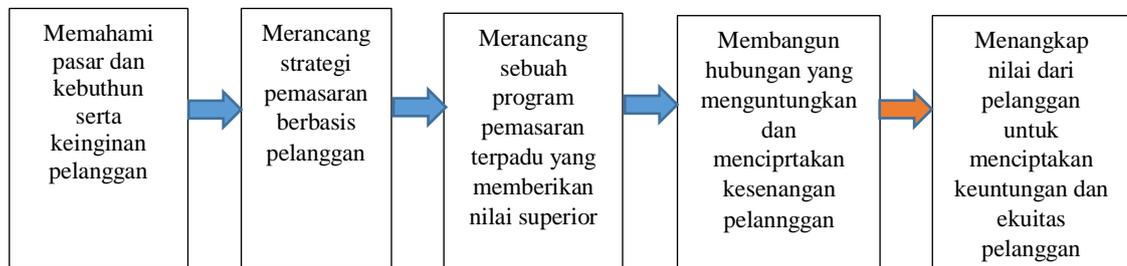


## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pemasaran Jasa

Kotler dan Keller (2015:27) membedakan definisi pemasaran dari dua sudut pandang, sudut pandang sosial dan sudut pandang manajerial. Definisi sosial menunjukkan peran pemasaran dalam masyarakat, pemasaran dari sudut pandang ini didefinisikan sebagai proses sosial di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan (*need*) dan inginkan (*want*) melalui penciptaan nilai, penawaran yang kemudian secara bebas dapat melakukan pertukaran produk dan layanan yang bernilai dengan orang lain. Marketing dari sisi manajerial adalah sebuah seni dan ilmu untuk memilih target pasar, mendapatkan, menjaga dan menumbuhkan loyalitas para pelanggan dengan cara penciptaan, pengantaran dan pengomunikasian nilai yang unggul kepada mereka. Kotler dan Armstrong (2014:5) menggambarkan tahapan proses pemasaran yang terdiri dari 5 tahapan, seperti model di bawah ini:



**Gambar 2.1 Tahapan Proses Pemasaran**

Pemasaran dan penjualan memiliki konsep yang berbeda. Seperti yang dapat difahami dari penjelasan sebelumnya bahwa pemasaran adalah lebih umum dan lebih penting dari penjualan. Pemasaran dapat dikatakan sebagai seni yang digunakan para marketer untuk menghasilkan proses penjualan barang dan jasa. Walaupun tujuan akhir dari pemasaran adalah peningkatan penjualan. Namun, penjualan hanyalah satu bagian dari proses pemasaran. Tujuan utama pemasaran adalah bagaimana pemasar dapat mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik agar dapat dihasilkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan (*need*) dan keinginan (*want*) mereka, sehingga produk atau layanan tersebut dapat

terjual dengan sendirinya. Konsep penjualan meyakini bahwa konsumen tidak akan membeli produk sebuah perusahaan dengan jumlah yang banyak kecuali perusahaan tersebut telah melakukan promosi dan penjualan dalam skala yang besar. Perusahaan berfokus untuk menciptakan transaksi penjualan daripada membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan konsep penjualan kurang memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan memaksa pelanggan untuk menerima produk yang mereka ciptakan.

Sedangkan konsep pemasaran adalah konsep di mana perusahaan meyakini untuk mencapai tujuan organisasi bisnis bergantung kepada pengetahuan pemasar tentang kebutuhan dan keinginan target pasar. Fokus kepada nilai pelanggan adalah cara untuk menuju penjualan dan keuntungan. Kegiatan yang dilakukan tidak berpusat kepada produk, tetapi kepada pelanggan. Bukan menemukan pelanggan yang tepat untuk produk, bahkan berusaha menciptakan produk yang tepat untuk pelanggan. Tujuan dari pemasaran adalah hubungan jangka panjang.

**Tabel 2.1 Konsep Penjualan dan Pemasaran**

<b>Konsep</b>	<b>Titik Awal</b>	<b>Fokus</b>	<b>Sarana</b>	<b>Sasaran Akhir</b>
<b>Penjualan</b>	Pabrik	Produk yang tersedia	Penjualan dan promosi	Profit yang didapat melalui volume penjualan
<b>Pemasaran</b>	Pasar Sasaran	Kebutuhan pelanggan	Pemasaran yang terintegrasi	Profit yang didapat melalui kepuasan pelanggan

Seorang pemasar juga harus mempunyai pemahaman mengenai kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan permintaan (*demand*). Kebutuhan adalah sesuatu yang

mendasar dalam kehidupan manusia, seperti makanan, pakaian, tempat tinggal untuk manusia bisa melindungi hidupnya. Keinginan adalah kebutuhan yang diarahkan kepada objek tertentu yang mampu memuaskan kebutuhan tersebut. Seperti semua orang membutuhkan tempat tinggal, namun ada sebagian orang menginginkan tinggal di villa, cluster, apartemen atau rumah sewa dan lain-lain. Sedangkan permintaan adalah keinginan terhadap produk atau layanan tertentu dan dibarengi dengan kemampuan untuk membelinya, banyak orang yang menginginkan hunian seperti villa, tetapi hanya beberapa orang saja yang mampu membelinya. Perusahaan bukan hanya perlu mengukur berapa orang yang menginginkan produknya, tetapi juga berapa orang yang mau dan mampu untuk membelinya.

Manajemen pemasaran sangat dibutuhkan oleh perusahaan bisnis dalam mengelola tugas-tugas pemasaran, Kotler dan Keller (2015:49) telah menyebutkan beberapa tugas dari manajemen pemasaran, di antaranya:

1. Mengembangkan strategi dan rencana pemasaran.
2. Menangkap ide (gagasan) pemasaran.
3. Berhubungan dengan pelanggan.
4. Membangun merek yang kuat.
5. Membangun merek yang kuat.
6. Menciptakan nilai.
7. Menghantarkan nilai.
8. Mengomunikasikan nilai.
9. Menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

### **2.1.1 Pengertian Jasa**

Kotler dan Keller (2015:422) menyatakan bahwa jasa adalah bentuk tindakan atau kinerja apapun yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan. Produk jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik ataupun tidak. Rambat Lupiyoadi mendefinisikan jasa sebagai segala aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik, yang umumnya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberi nilai tambah atau

pemecahan atas masalah yang dihadapi oleh konsumen (2013:7). Jadi jasa adalah kegiatan pelayanan yang bersifat ekonomi, ditawarkan kepada pihak lain untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Dalam jasa pasti akan ada hubungan atau interaksi antara pemilik jasa dan konsumen. Konsumen dapat menikmati pelayanan jasa tersebut melalui penyediaan dan pemberian manfaat dari pemilik jasa. Konsumsi jasa biasanya dilakukan bersamaan dengan waktu pemberian jasa disebabkan pembelian jasa bukanlah pembelian hak kepemilikan. Sebagai contoh, jasa salon, konsumen membeli dari salon tersebut layanan potong rambut, konsumen mendapatkan manfaat potong rambut ketika pemotong rambut memotong dan merapihkan rambutnya, dan bukan berarti dengan konsumen membeli jasa salon tersebut, karyawan pemotong rambut atau mesin yang digunakan karyawan tersebut menjadi milik konsumen.

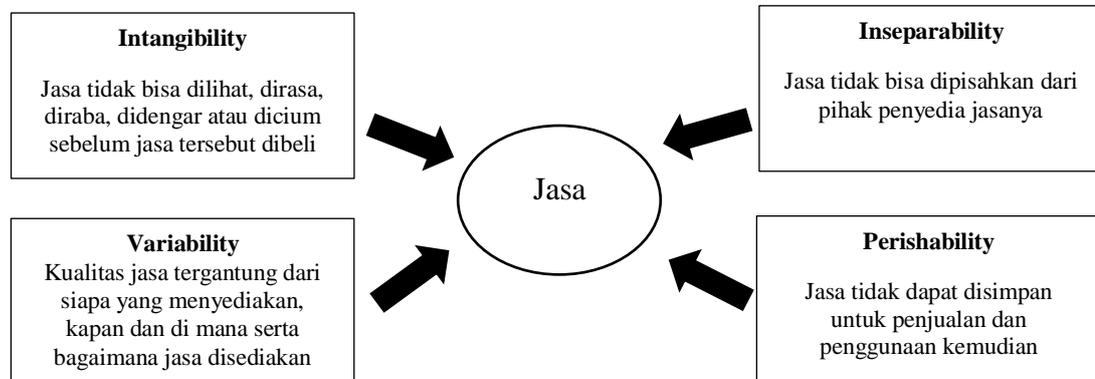
### **2.1.2 Karakteristik dan Klasifikasi Jasa**

Dari pemaparan mengenai pengertian jasa di atas, dapat diketahui bahwa jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan barang. Griffin (1996) di dalam Rambat Lupiyoadi (2013:7) menyebutkan ada 3 karakteristik jasa, yaitu:

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting yang dialami konsumen dari pelayanan jasa pun sifatnya tidak berwujud, di mana konsumen merasakan kenikmatan, kepuasan atau rasa aman.
2. *Unstorability* (tidak dapat disimpan). Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini juga disebut *inseparability* (tidak dapat dipisahkan) karena biasanya, penghasilan jasa dan pengonsumsiannya dilakukan secara bersamaan.
3. *Customization* (kostumisasi). Jasa lebih fleksibel dari barang karena jasa bisa didesain khusus sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen.

Sedangkan Kotler dan Keller (2015:424-426) menyebutkan bahwa jasa memiliki 4 karakteristik, yaitu: tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*) dan dapat musnah (*perishability*). Jasa bersifat bervariasi dalam artian bahwa kualitas jasa akan sangat bergantung kepada

siapa yang menyediakan jasa tersebut, waktu dan tempat penyediannya serta kepada siapa jasa tersebut diberikan. Jasa dapat musnah sama pengertiannya dengan jasa tidak dapat disimpan (*unstorability*).



**Gambar 2.2 Empat Karakteristik Jasa**

Klasifikasi bisnis jasa berdasarkan pembagian WTO (*World Trade Organization*), meliputi: (1) jasa bisnis, (2) jasa komunikasi, (3) jasa konstruksi dan keahlian teknik terkait, (3) jasa distribusi, (4) jasa pendidikan, (5) jasa lingkungan hidup, (6) jasa keuangan, (7) jasa kesehatan dan jasa sosial, (8) jasa kepariwisataan dan jasa yang terkait dengan perjalanan, (9) jasa rekreasi, budaya dan olahraga, (10) jasa pengangkutan, (11) jasa lain yang belum termasuk kategori manapun.

### 2.1.3 Bauran Pemasaran Jasa

Rambat Lupiyoadi (2013:92) menyebutkan bahwa bauran pemasaran jasa terdiri dari tujuh hal, yaitu sebagai berikut:

1. Produk (*product*);
2. Harga (*price*);
3. Lokasi/tempat (*place*);
4. Promosi (*promotoin*);
5. Orang/SDM (*people*);
6. Proses (*process*);
7. Bukti fisik (*physical evidence*).

Produk adalah pelayanan yang ditawarkan dan memberikan nilai kepada konsumen. Konsumen ditawarkan manfaat dari sebuah produk jasa. Tugas pemasar adalah mennyusun dan menghasilkan nilai tambah dari produk yang ditawarkan. Kotler

dan Armstrong (2014:226) membagi produk menjadi tiga level, yang setiap levelnya akan menambah nilai pelanggan.

1. Nilai pelanggan inti (*core customer value*) yang menjawab pertanyaan “apa yang benar-benar dibeli oleh pembeli?”
2. Produk aktual (*actual product*), pemasar perlu mengembangkan fitur-fitur produk dan layanan, desain, tingkat kualitas, nama merek dan pengemasan.
3. Manfaat tambahan produk (*augmented product*), pemasar harus membangun produk tambahan setelah fase manfaat inti dan produk aktual.

Konsumen melihat produk sebagai kumpulan manfaat kompleks yang memuaskan kebutuhan mereka. Ketika hendak mengembangkan sebuah produk, pemasar harus terlebih dahulu mengidentifikasi nilai pelanggan inti yang konsumen butuhkan dari produk tersebut. Kemudian mereka merancang produk aktual dan mencari cara untuk menciptakan nilai yang lebih untuk pelanggan dan memberikan pengalaman yang paling memuaskan.

Strategi penentuan harga adalah suatu faktor yang sangat signifikan dalam mempengaruhi citra produk yang ditawarkan dan keputusan konsumen untuk membeli produk tersebut. Sebagaimana yang diketahui bahwasanya harga menjadi faktor penentu terhadap jumlah permintaan. Tapi harga juga bisa memberikan citra premium terhadap sebuah produk. Strategi penentuan harga harus konsisten dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Beberapa tujuan dari penentuan harga: (1) memaksimalkan penjualan dan laba, (2) memberikan kesan prestise terhadap produk, (3) Ditetapkan berdasarkan tingkat pengembalian investasi (*return on investment-ROI*), dan (4) bertahan. Beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan harga, antara lainnya: (a) posisi jasa, (b) segmentasi dan target pasar, (c) tingkat persaingan, (d) elastisitas permintaan, (e) sumber daya yang digunakan, dan (f) kondisi secara umum.

Lokasi adalah tempat di mana perusahaan melakukan kegiatan transaksi dan interaksinya dengan konsumen. Terdapat tiga jenis interaksi antara pemasar jasa dan konsumen yang mempengaruhi penentuan lokasi:

1. Konsumen mendatangi perusahaan, maka perusahaan sebaiknya memilih lokasi yang dekat dengan konsumen sehingga perusahaan mudah dijangkau oleh konsumen.
2. Pemasar jasa yang mendatangi konsumen, penentuan lokasi tidak terlalu penting, namun pemasar harus bisa menjangkau tempat konsumen yang membeli jasanya.
3. Pemasar jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung, tempat menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara keduanya dapat berjalan dengan baik tanpa ada kendala.

Promosi yang bisa dilakukan oleh pemasar jasa adalah seperti: iklan (*advertising*), penjualan perseorangan (*personal selling*). Informasi mulut ke mulut (*word of mouth-WOT*) positif, promosi penjualan (*sales promotion*), surat langsung (*direct mail*) dan hubungan masyarakat (*public relation*). Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam kegiatan promosi, antara lain:

1. Mengidentifikasi terlebih dahulu audiens sasarannya (segmentasi pasar).
2. Menentukan tujuan dari promosi yang akan dilakukan (informasi, memengaruhi atau mengingatkan).
3. Mengembangkan pesan yang ingin disampaikan, yang berhubungan dengan isi (apa yang akan disampaikan), struktur (cara menyampaikan pesan secara logis), gaya (penggunaan bahasa yang kuat) dan sumber pesan (siapa yang akan mengirimkan pesan tersebut).

Sumber daya manusia berperan sebagai penyedia jasa, sangat penting dalam memengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Para pegawai harus diberi pemahaman betapa pentingnya kepuasan konsumen dalam proses pemenuhan kebutuhannya. Empat kriteria peran pegawai (SDM) dalam memengaruhi konsumen:

1. *Contactors*, para pegawai yang berhubung secara langsung dengan konsumen dan sangat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen.
2. *Modifier*, tidak secara langsung memengaruhi konsumen, namun cukup sering berhubungan dengan konsumen, seperti: *receptionist*.
3. *Influencers*, memberikan pengaruh dalam keputusan pembelian konsumen, namun tidak berhubungan secara langsung dengan konsumen.

4. *Isolated*, tidak secara langsung berhubungan dengan konsumen dan tidak juga ikut serta dalam bauran promosi, seperti: bagian administrasi penjualan dan SDM.

Proses merupakan gabungan dari semua aktivitas yang umumnya terdiri dari prosedur jadwal pekerjaan, mekanisme, dan hal-hali rutin lainnya. Seluruh operasional harus dijalankan oleh karyawan dengan kompeten, komitmen dan loyal, sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah terstandarisasi. Hal ini disebabkan karena penggerak perusahaan jasa adalah karyawan itu sendiri.

Bukti fisik perusahaan yang terdiri dari bangunan, tata ruang, interior dan perlengkapan bangunan tersebut dan lain sebagainya menjadi fokus perhatian penting bagi para pemasar. Hal ini disebabkan harapan dari marketer untuk dapat memengaruhi *mood* pengunjung melalui interaksinya dengan bukti fisik perusahaan. Bukti fisik diharapkan dapat memberikan pengalaman yang menyenangkan kepada pengunjung dan memberikan nilai tambah kepada mereka.

Sekolah termasuk dalam kelompok jasa murni, di mana pemenuhan jasa didukung oleh alat kerja atau sarana pendukung. Contoh: ruang belajar, papan tulis, kursi, meja, buku pelajaran dan lain sebagainya. Pemberian jasa pendidikan juga membutuhkan kontak tinggi, hubungan antara sekolah dan konsumen (peserta didik dan walinya) sangat tinggi. Peserta didik dituntut hadir di sekolah untuk mendapatkan jasa yang diinginkan. Hubungan pelanggan dan sekolah bersifat keanggotaan (*member relationship*), yaitu peserta didik telah menjadi anggota dari sekolah, pemberian jasa dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan.

Bauran pemasaran pada jasa pendidikan digolongkan sebagai berikut:

1. program, termasuk proses dan pengembangan program,
2. harga,
3. sistem penyampaian jasa dan bukti atau fasilitas fisik,
4. komunikasi (Rambat Lupiyoadi, 2013:205).

Lockhart (2005) menyebutkan bahwasanya ada lima faktor yang mendorong pemasaran jasa pendidikan, yaitu:

1. meningkatnya kompetisi,
2. perubahan demografi,
3. ketidakpercayaan masyarakat,
4. penyelidikan media,
5. keterbatasan sumber daya (David Wijaya, 2012:2).

Dalam membuat program dan jasa perlu mengetahui siklus hidupnya, di mana siklus hidup suatu program meliputi 4 fase. Dengan rincian:

1. Tahap pengenalan (*introduction*), pertumbuhan pada periode ini masih sangat lambat karena program masih diperkenalkan kepada masyarakat di pasar. Pada tahap ini biaya yang dikeluarkan relatif tinggi untuk investasi, periklanan sedangkan jumlah peserta didik masih sedikit.
2. Tahap pertumbuhan (*growth*), yaitu periode di mana terjadi penerimaan pasar yang cepat dari suatu program jika program tersebut disukai dan memuaskan.
3. Tahap kematangan/dewasa (*maturity*), yaitu periode di mana terjadi perlambatan dalam pertumbuhan disebabkan program yang dimiliki oleh banyak konsumen potensial. Permintaan mengalami penurunan dan banyak program lain yang lebih menarik yang ditawarkan oleh kompetitor.
4. Tahap penurunan (*decline*), yaitu periode penurunan pada ketertarikan dari konsumen terhadap program yang ditawarkan.

## 2.2 Strategi Pemasaran

Strategi adalah *plan, play, pattern, position, dan perspective* (Fandy, 2015:5). Maksud dari strategi sebagai *plan* adalah strategi adalah langkah yang ditetapkan sebelum dilakukannya suatu tindakan. Strategi adalah *play*, yang berarti suatu langkah yang dilakukan untuk menghadapi pesaing. Strategi adalah *pattern* bermakna bahwa strategi adalah pola dari sebuah tindakan. Strategi adalah *position* yang berarti bahwa strategi digunakan untuk menyelaraskan lingkungan internal dan eksternal. Terakhir, sebagai *perspective* adalah sebuah strategi menjadi sebuah refleksi dan tindakan yang bersifat kolektivitas yang diagih-agihkan kepada kelompok organisasi sebagai sebuah norma dan nilai dan tertanam pada diri

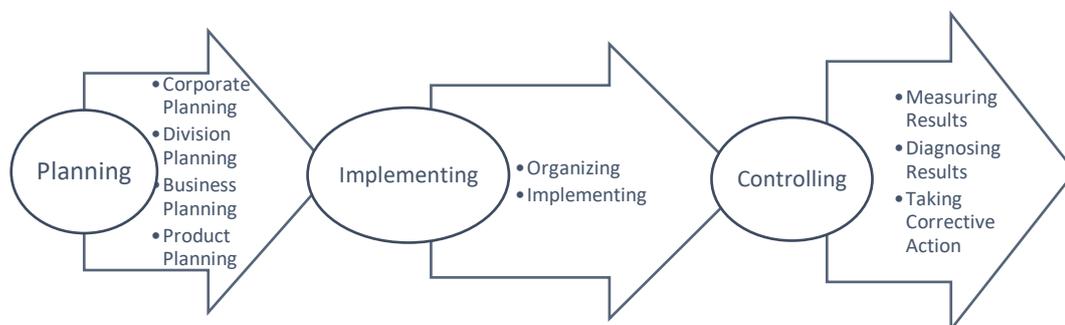
mereka. Maka strategi adalah sebuah perencanaan yang disusun untuk membantu mencapai tujuannya.

Anumpamaa S Chavan (2014:74) mendatangkan berbagai definisi ahli mengenai strategi pemasaran. Philip Kotler mendefinisikan strategi pemasaran sebagai logika pemasaran yang digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasarannya. Dibb dan Simkin menyatakan bahwa strategi pemasaran menunjukkan pasar secara spesifik yang akan menjadi sasaran kegiatan pemasaran dan juga merupakan jenis keunggulan kompetitif yang bisa dieksploitasi. Kemudian, Piercy juga berpendapat bahwa strategi pemasaran adalah memilih target pasar yang kuat didasarkan kemampuan diferensiasi untuk menciptakan proporsi nilai yang kuat dan berkelanjutan untuk pelanggan dan jaringan hubungan kritis. Sedangkan menurut Anumpamaa sendiri, strategi pemasaran adalah proses yang dapat memungkinkan suatu organisasi untuk memusatkan sumber dayanya yang terbatas pada peluang terbesar untuk meningkatkan penjualan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Biasanya perusahaan besar memiliki empat tingkatan organisasi, yaitu: (1) tingkat korporat, (2) tingkat divisi, (3) tingkat unit bisnis, dan (4) tingkat produk. Kantor pusat perusahaan bertanggung jawab merancang rencana strategi korporat untuk memandu keseluruhan perusahaan, kantor pusat mengambil keputusan tentang jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk masing-masing divisi, juga bisnis mana yang dimulai atau dieliminasi. Setiap divisi akan menentukan rencana yang mencakup alokasi dana untuk setiap unit bisnis di bagiannya. Setiap unit bisnis mengembangkan rencana strategis untuk menghantarkan unit bisnis itu menuju masa depan yang menguntungkan. Tingkat produk atau merek mengembangkan rencana pemasaran untuk mencapai tujuannya.

Rencana pemasaran adalah instrumen utama untuk mengarahkan dan mengoordinasikan upaya pemasaran. Rencana pemasaran beroperasi di dua tingkat: strategis dan taktis. Rencana pemasaran strategis menjabarkan pasar target dan proposisi nilai perusahaan, berdasarkan analisis peluang pasar terbaik. Rencana pemasaran taktis menentukan taktik pemasaran, termasuk fitur produk, promosi, merchandising, penetapan harga, saluran penjualan, dan layanan. Berikut adalah

model dari rencana strategik, implementasi dan juga proses alur dalam manajemen strategik.



**Gambar 2.3 Model dan Alur Perencanaan Strategik**

Sumber: Kotler dan Keller (2015:60)

Dalam menghasilkan manajemen strategik pasati tidak akan lepas dari langkah dan proses yang harus dilalui. Maka tahapan dalam manajemen strategik adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Proses ini terdiri dari perencanaan dari korporat yang berupa (1) menentukan visi dan misi perusahaan, (2) membentuk unit bisnis strategis, (3) menetapkan sumber daya untuk setiap unit bisnis strategis, dan (4) menilai peluang pertumbuhan. Kemudian bagian divisi juga akan menyusun perencanaan yang berupa penentuan alokasi dana untuk setiap unit bisnis di bagiannya. Setiap unit bisnis mengembangkan rencana strategis untuk menghantarkan unit bisnis itu menuju masa depan yang menguntungkan. Tingkat produk atau merek mengembangkan rencana pemasaran untuk mencapai tujuannya.

b. Implementasi strategi

Tahap yang paling kritis karena implemetasi adalah proses di mana perencanaan tahap awal diatur dan dilaksanakan.

c. Kontrol atau evaluasi terhadap strategi

Kontrol atau evaluasi strategi adalah proses untuk menilai apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan sesuai dengan rumusan strategi yang telah ditetapkan dan apakah strategi yang dibuat telah mampu

membawa perusahaan untuk sampai kepada tujuannya secara efektif dan efisien. Beberapa langkah yang perlu dilakukan di dalam proses kontrol atau evaluasi: (1) mengukur hasil pencapaian, (2) mendiagnosa hasil tersebut, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Corey di dalam Fandy (2015:17) menyebutkan lima elemen di dalam strategi pemasaran, yaitu:

1. Lingkup (*scope*), yang berupa cakupan domain strategik, seperti tipe industri, lini produk dan segmen pasar yang akan dimasuki.
2. Tujuan dan sasaran,
3. Identifikasi keunggulan kompetitif
4. Sinergi antara bisnis, pasar produk, pengalokasian sumber daya dan kompetensi.

### **2.3 Konsep Strategi**

*Freddy Rangkuti (2016:4)* menyatakan bahwa pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lainnya, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah:

- a. *Distinctive competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya, perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain. Indikator yang menentukan *distinctive competence* adalah: (1) keahlian tenaga kerja, dan (2) kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing didapat melalui pemilihan strategi untuk merebut peluang pasar. Ada 3 strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif., yaitu: (1) *cost leadership*, perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan harga jual yang lebih rendah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya. Harga jual yang lebih murah ini dapat dicapai dengan memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi dan kemudahan akses terhadap bahan baku. (2) *Differentiation*, perusahaan berusaha memberikan manfaat

yang penting untuk sebagian besar pasar. Perusahaan menciptakan persepsi nilai tertentu pada konsumennya yang tidak diberikan oleh pesaingnya. Pemasar bisa membuat persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. (3) *Focus*, perusahaan berusaha memperoleh keunggulan bersaing melalui fokus terhadap segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Perusahaan berfokus pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit, mengenal mereka dan berusaha akrab dengan mereka.

#### 2.4 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Kotler dan Keller (2015:72) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah evaluasi menyeluruh terhadap *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman perusahaan). Analisis SWOT adalah cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Freddy Ranguti (2016:19) mendefinisikan analisis SWOT sebagai identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jadi jelaslah bahwa analisis SWOT adalah bentuk evaluasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perumusan strategi perusahaan.

<b>Internal</b>	<b>Strengths</b> kemampuan internal yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya	<b>Weaknesses</b> keterbatasan internal yang dapat mengganggu perusahaan dalam mencapai tujuannya
	<b>Opportunities</b> faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keunggulannya	<b>Threats</b> faktor eksternal yang pada saat ini dianggap sebagai sesuatu yang dapat menantang kinerja perusahaan
<b>Eksternal</b>		

**Gambar 2.4 Analisis SWOT**

Sumber: Kotler dan Armstrong (2014:54)

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam perusahaan tersebut sehingga menyebabkan perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif di pasarnya. Sebuah bisnis

yang memiliki suatu keterampilan khusus, produk andalan dan lain sebagainya biasanya akan memiliki kekuatan serta keunggulan dibandingkan para pesaingnya.

Faktor-faktor kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Terbatasnya fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek dapat menjadi sumber kelemahan suatu perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan produk yang ditawarkan kurang diminati, dampak lebih lanjutnya adalah profitabilitas perusahaan yang rendah.

Peluang bisa didapat dari identifikasi segmentasi yang tadinya terabaikan, perubahan dalam kondisi persaingan, peraturan perundang-undangan atau teknologi yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan usaha, hubungan dengan para pembeli yang semakin akrab, dan hubungan dengan pemasok yang harmonis.

Ancaman dapat berupa masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok, perubahan teknologi atau peraturan yang menjadi mengganggu posisi perusahaan dalam pasar. Secara umum, ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bahkan menjadi ganjalan suatu perusahaan baik masa sekarang ataupun akan datang.

Model SWOT adalah model yang paling populer untuk menganalisis situasi dari faktor-faktor strategis perusahaan. Dengan berpegang pada penelitian yang menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, maka analisis SWOT akan membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman).



**Gambar 2.5 Diagram Pemilihan Strategi Analisis SWOT**

Dari diagram di atas dapat difahami bahwa terdapat empat strategi yang bisa dikembangkan perusahaan mengikut di kuadran mana yang posisi perusahaan berada. Pada diagram di atas terdapat empat kuadran, yang penjelasan masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

Posisi kuadran satu, menggambarkan faktor eksternal dan faktor internalnya positif. Hal ini berarti lingkungan eksternal perusahaan memiliki peluang yang lebih besar daripada ancamannya. Sedangkan kekuatan yang dimiliki perusahaan masih mengungguli kelemahannya. Perusahaan berada di situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Kekuatan yang dimiliki bisa dimanfaatkan dengan menjadikannya sebagai prestasi kerja yang lebih baik. Peluang dimanfaatkan untuk meningkatkan dan memperbesar peran yang dimiliki oleh perusahaan. Pada kuadran ini, perusahaan bisa menerapkan *growth oriented strategy* atau strategi pertumbuhan agresif.

Posisi kuadran kedua, memperlihatkan bahwa faktor internal positif, akan tetapi faktor eksternalnya negatif. Meskipun perusahaan memiliki peluang yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan ancaman yang ada, akan tetapi perusahaan memiliki kekuatan dan keunggulan dari segi internal. Perusahaan harus menerapkan strategi diversifikasi, perusahaan menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Perusahaan meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan jalan mengidentifikasi peluang baru dengan mencari dan

mengembangkan produk atau pasar baru, atau kedua-duanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.

Posisi kuadran ketiga, perusahaan berada pada posisi memiliki faktor eksternal positif, namun dibatasi oleh berbagai kendala dari lingkungan internalnya. Peluang yang dimiliki lebih besar dari ancaman yang mungkin terjadi, akan tetapi kelemahan yang ada lebih besar dari kekuatannya. Perusahaan disarankan untuk menerapkan *turn-around strategy*, di mana perusahaan berada pada posisi memiliki daya tarik industri cukup tinggi, namun perusahaan mengalami kesulitan, maka perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan efisiensi operasional. Perusahaan harus fokus dalam meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

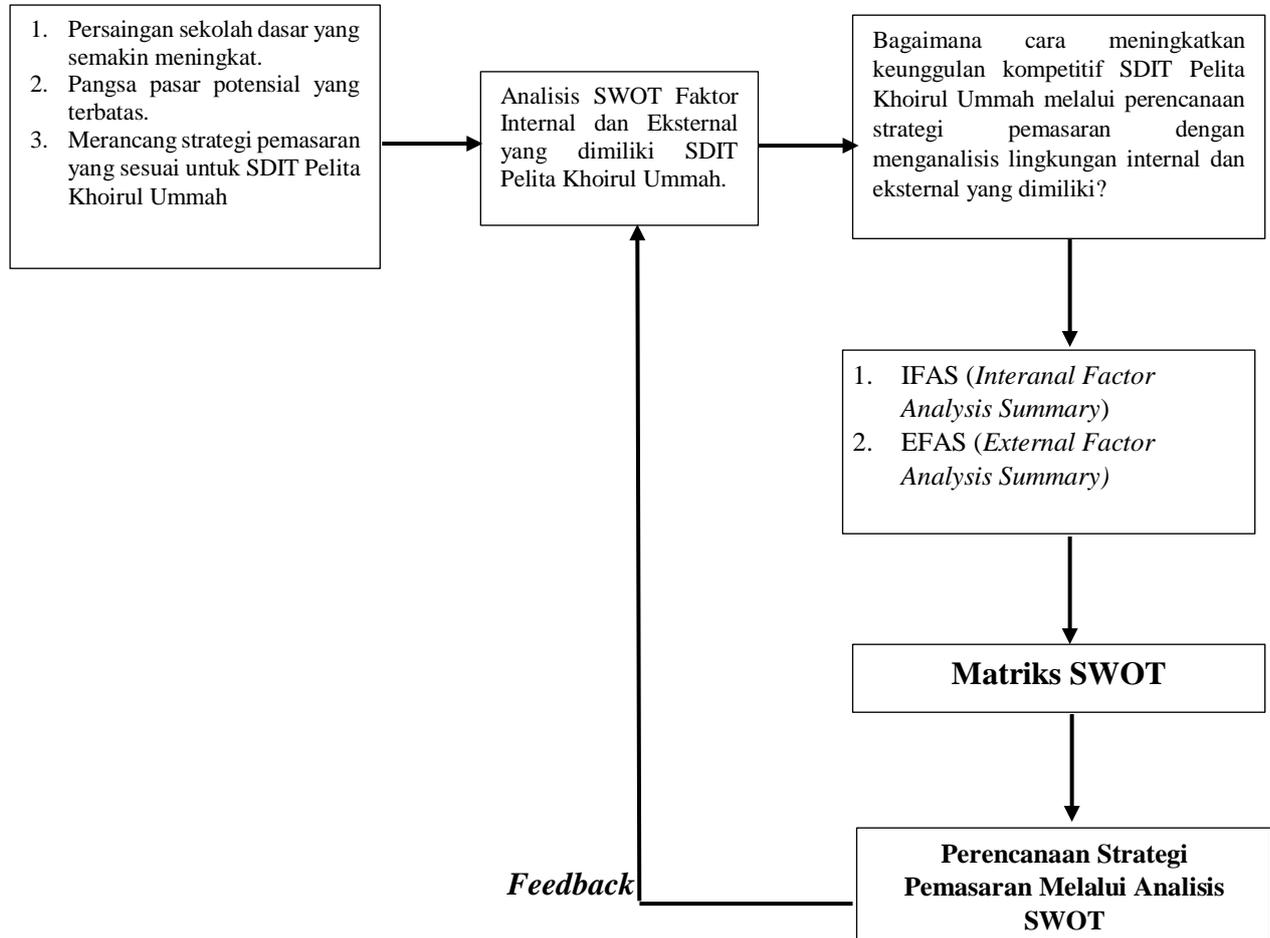
Posisi kuadran keempat, faktor eksternal dan internal sama-sama pada posisi negatif. Perusahaan tidak memiliki keunggulan bersaing dan pasar juga sudah begitu lesu, tidak lagi menyediakan peluang bisnis yang menjanjikan. Hanya didapati kelemahan dan ancaman. Pada posisi ini, perusahaan tidak harus serta merta meninggalkan pasar, akan tetapi perusahaan masih bisa memilih strategi *defensif* atau *survival* atau mempertahankan diri. Perusahaan berusaha memperbaiki kondisi internalnya, mengatasi kekurangan yang ada dan meningkatkan kekuatannya sambil berharap kepada perbaikan lingkungan eksternal bisnis.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Model Analisis	Tujuan
M. Ariza Eka Yusendra (2016). <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , V.5, No. 2, April 2015, hlm. 133-152	Kajian Strategis Destinasi Wisata Pantai Sari Ringgung Pesawaran Lampung Dengan Analisis SWOT	Matrix SWOT	Menemukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan di destinasi wisata dan membahas strategi yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang berkembang di dunia pariwisata Lampung.  Hasil: Pantai Sari Ringgung berada pada kuadran Pertumbuhan berdasarkan matriks SWOT-4K, yang cocok menerapkan Rapid Growth Strategy.
Imam Faizin (2017) <i>Jurnal Madaniyah</i> , V. 7, No. 2, Edisi Agustus 2017, hlm: 261-284	Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Nilai Jual Madrasah	<i>Library research</i>	Menerangkan konsep strategi pemasaran jasa pendidikan.
Robert G. Dyson (2002). <i>European Journal of Operational Research</i> 152, 2004, page: 631-640	Strategic Development and SWOT Analysis of The University of Warwick	Matrix SWOT	Formulasi strategi dan penggabungannya ke dalam proses pengembangan strategi di University of Warwick.
Hashem Aghazadeh (2015) <i>Procedia- sosial and Behavioral Science</i> 207 (2015), page: 125-134	Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance Through Intelligent Marketing Strategy	Model IMS	Berkontribusi dalam menghadirkan perspektif baru untuk mengembangkan strategi pemasaran. Mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengembangkan <i>Intelligent Marketing Strategy (IMS)</i> melalui pengetahuan inovatif untuk mencapai kinerja yang unggul. Penelitian ini mengembangkan model komprehensif <i>Intelligent Marketing Strategy</i> .
Soraia Maduro, Paula Femandes, Albano Alves (2017). <i>Emeraldinsight, Competitiveness Review</i> . ISSN: 1059-5422, 15 January 2018	Management Design As A Strategic Lever to Add Value to Corporate Reputation Competitiveness in Higher Education Institutions	SWOT analysis	Konvergensi dari desain dan manajemen sebagai tuas strategi serta alat inovatif untuk meningkatkan reputasi di Institut-institut perguruan tinggi, khususnya di Polytechnic Institute of Braganca (IPB), Portugal.  Hasil: Dengan analisis SWOT dimungkinkan untuk menguraikan strategi kinerja IPB yang memenuhi reputasi positif dan di IPB telah didapati reputasi korporasi yang positif. Dengan penelitian ini juga dimungkinkan untuk melakukan perbaikan guna meningkatkan daya saing terhadap Institut-institut perguruan tinggi lainnya.

## 2.6 kerangka Berfikir



Gambar 2.6 Kerangka Berfikir