

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menjadi faktor yang sangat penting bagi setiap perusahaan, karena strategi pemasaran merupakan cara yang dipergunakan oleh setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya.

1. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah seperangkat tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memandu usaha pemasaran suatu perusahaan dari waktu ke waktu, pada semua tingkatan dan acuan serta alokasi, terutama respons perusahaan terhadap lingkungan dan kondisi persaingan yang selalu berubah (Assauri, 2017: 15). Sedangkan Atmoko (2018:86) berpendapat bahwa strategi pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha melalui perencanaan, penentuan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pembeli.

Sementara itu menurut Haque-Fawzi dkk (2022: 9) strategi pemasaran adalah upaya memasarkan suatu produk, baik itu barang atau jasa, dengan menggunakan pola rencana dan taktik tertentu sehingga jumlah penjualan menjadi lebih tinggi. Dengan kata lain, berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat diartikan bahwa strategi pemasaran adalah dasar yang dipergunakan oleh perusahaan dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Dengan kata lain strategi pemasaran merupakan wujud rencana yang terarah untuk dapat mencapai tujuan suatu perusahaan.

2. Elemen-elemen Strategi Pemasaran

Menurut Corey dalam Tjiptono (2016:7), strategi pemasaran terdiri dari 5 (lima) elemen yang saling berkait, yaitu:

a. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

- b. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.

Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.

- c. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
- d. Sistem distribusi, yaitu saluran wholesale dan retail yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
- e. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relations*.

3. Faktor-faktor Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono (2020:8), kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran di antaranya:

a. Analisis Ekonomi

Pada kegiatan menganalisis kondisi ekonomi, badan usaha bisa memperhitungkan dampak dari alternatif peluang terhadap kemampuan dalam memperoleh keuntungan dan mencakup analisis terhadap komitmen yang dibutuhkan, analisa BEP atau *break event point* (titik impas), menilai risiko dan keuntungan serta analisa terhadap aspek ekonomi dari badan usaha pesaing.

b. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

c. Perilaku Konsumen

Faktor ini sangat berkontribusi pada pengembangan sebuah produk, seperti apa desainnya hingga harga yang ditetapkan dan saluran pendistribusian yang dipilih. Analisa faktor ini bisa dilakukan pada kegiatan observasi atau penelitian survei.

d. Faktor Pasar

Setiap bisnis yang dilakukan mesti senantiasa mempertimbangkan aspek-aspek misalnya ukuran dari pasar, siklus pengembangan, saluran distribusi, pola perilaku konsumen serta distribusi segmentasi pasar dan peluang yang belum dipenuhi.

e. Persaingan

Pada hubungannya terhadap persaingan yang terjadi, setiap badan usaha mesti paham betul mengenai siapa yang menjadi pesaingnya, seperti apa kedudukan produk mereka, strategi apa yang dipergunakan, kekuatan yang dimiliki, kelemahan yang dimiliki pesaing, sistem pembiayaan, serta kemampuan yang dimiliki pesaing dalam memproduksi.

f. Analisa Kemampuan Internal Perusahaan

Tiap badan usaha mesti melakukan penilaian pada setiap kekuatan dan kelemahan relatif yang dimiliki terhadap pesaingnya di mana penilaiannya bisa berdasarkan aspek-aspek mencakup kondisi keuangan, kekuatan yang dimiliki serta teknologi.

4. Fungsi dan Tujuan Strategi Pemasaran

Tujuan pemasaran pada suatu perusahaan pada umumnya adalah sebagai berikut: (Haque-Fawzi, dkk, 2022:11)

- a. Untuk meningkatkan kualitas koordinasi antar individu dalam tim pemasaran.
- b. Sebagai alat ukur hasil pemasaran berdasarkan standar prestasi yang telah ditentukan.
- c. Sebagai dasar logis dalam mengambil keputusan pemasaran.
- d. Untuk meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi bila terjadi perubahan dalam pemasaran.

Sedangkan fungsi dari strategi pemasaran sebagaimana yang diungkapkan oleh Haque-Fawzi, dkk (2022:11) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan motivasi untuk melihat masa depan.

Strategi pemasaran berupaya untuk memotivasi manajemen perusahaan agar berpikir dan melihat masa depan dengan cara yang berbeda. Hal ini sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan perusahaan di masa mendatang. Penting bagi perusahaan untuk mengikuti ritme pasar, namun terkadang perusahaan juga harus memiliki gebrakan dengan sesuatu yang baru.

- b. Koordinasi pemasaran yang lebih efektif.

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi pemasarannya sendiri. Strategi pemasaran ini berfungsi untuk mengatur arah jalannya perusahaan sehingga membentuk tim koordinasi yang lebih efektif dan tepat sasaran.

- c. Merumuskan tujuan perusahaan.

Para pelaku usaha tentunya ingin melihat dengan jelas apa tujuan perusahaan mereka. Dengan adanya strategi pemasaran maka pelaku usaha akan terbantu untuk membuat detail tujuan yang akan dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

- d. Pengawasan kegiatan pemasaran.

Dengan adanya strategi pemasaran maka perusahaan akan memiliki standar prestasi kerja para anggotanya. Dengan begitu, pengawasan kegiatan para anggota akan lebih mudah dipantau untuk mendapatkan mutu dan kualitas kerja yang efektif.

5. Jenis-jenis Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distribution*) produk. Beberapa strategi pemasaran yang dapat dipergunakan oleh perusahaan atau unit bisnis adalah: (Yunus, 2016:172)

- a. Strategi pengembangan pasar (*market development strategy*)

Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, suatu perusahaan atau unit bisnis dapat:

- 1) Merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini, yaitu melalui penyerapan pasar (*market saturation*) dan penetrasi pasar (*market penetration*).
- 2) Mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada saat ini.

- b. Strategi pengembangan produk (*product development strategy*)
 - 1) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang telah ada saat ini.

Selain dengan merek baru, menggunakan merek produk yang sudah sukses namun untuk jenis produk yang berbeda juga dapat dilakukan sebagai cara pengembangan produk.
 - 2) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru.
- c. Strategi dorong dan tarik (*push and pull strategy*)
 - 1) Strategi mendorong (*push strategy*)

Dilakukan dengan mengeluarkan sejumlah uang yang besar kepada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan pajangan produk di rak-rak pada *outlet* pengecer.
 - 2) Strategi menarik (*pull strategy*)

Merupakan strategi di mana periklanan “menarik” produk melalui saluran distribusi. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak uang untuk periklanan yang didesain untuk membangun kesadaran merek sehingga pembeli akan mencari produk tersebut.
- d. Strategi penetapan harga skim dan penetrasi (*skimming and penetration pricing strategy*)
 - 1) *Skimming pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru yang menawarkan peluang untuk menyedok “krim” dari puncak kurva permintaan dengan suatu harga yang tinggi dengan pertimbangan produknya adalah baru dan pesaingnya sedikit.
 - 2) *Penetration pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru dengan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga yang rendah agar dapat mendominasi industri.
 - 3) *Dynamic pricing*

Merupakan penetapan harga di mana harga berubah-ubah berdasarkan permintaan, segmen pasar dan ketersediaan produk.

6. Indikator Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran, pemasaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran, elemen-elemen dalam strategi pemasaran dengan indikator sebagai berikut:

a. Produk

Produk menurut Tjiptono dan Chandra (2017: 95) merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

b. Harga

Harga adalah jumlah uang yang dibutuhkan untuk memperoleh suatu barang atau sejumlah kombinasi barang, sehingga seorang manajer harus menentukan strategi yang menyangkut harga. Dengan kata lain, penetapan harga sangat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dan kemampuan perusahaan mempengaruhi konsumennya. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam proses penetapan harga, adalah:

1) Faktor yang mempengaruhi secara langsung, terdiri dari:

- a) Harga bahan baku
- b) Biaya produksi
- c) Biaya pemasaran

2) Faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung, terdiri dari:

- a) Harga produk sejenis yang dijual oleh pesaing
- b) Potongan harga untuk penyalur dan konsumen

c. Penyaluran (Distribusi)

Penyaluran (distribusi) merupakan kegiatan penyampaian produk sampai ke tangan si pemakai atau konsumen pada waktu yang tepat.

Kebijakan penyaluran dari suatu pelaku usaha merupakan salah satu kebijakan pemasaran terpadu yang mencakup penentuan saluran pemasaran (*marketing channels*) dan distribusi fisik dari produknya. 3 (tiga) aspek pokok yang berkaitan dengan keputusan tentang distribusi (tempat) adalah:

- 1) Sistem transportasi perusahaan, yaitu termasuk keputusan tentang pemilihan alat *transport* (pesawat, kereta api, dan kapal laut), penentuan jadwal pengiriman, dan penentuan rute yang harus ditempuh.
- 2) Sistem penyimpanan.
- 3) Pemilihan saluran distribusi, menyangkut keputusan-keputusan tentang penggunaan penyalur (pedagang ecer, pengecer, agen, makelar), dan bagaimana menjalin kerja sama dengan para penyalur.

d. Promosi

Merupakan unsur yang didayagunakan untuk memberitahukan dan membujuk konsumen tentang produk baru yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan harus berusaha untuk dapat mempengaruhi para konsumen, untuk menciptakan permintaan atas produk itu, kemudian dipelihara dan dikembangkan melalui kegiatan promosi yang merupakan salah satu dari acuan/bauran pemasaran. Promosi yang dilakukan harus sejalan dengan rencana pemasaran secara keseluruhan, serta direncanakan akan diarahkan dan dikendalikan dengan baik.

Promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya. Tujuan utama dari kegiatan promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya.

Unsur-unsur dalam promosi (Tjiptono dan Chandra, 2017:222) mencakup:

- 1) Penjualan pribadi (*personal selling*), merupakan kegiatan komunikasi yang dilakukan secara langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya.

Penjualan pribadi (*personal selling*) memiliki sifat:

- a) *Personal confrontation*, yaitu adanya hubungan yang hidup, langsung, dan interaktif antara 2 orang atau lebih.
- b) *Cultivation*, yaitu sifat yang memungkinkan berkembangnya segala macam hubungan, mulai dari sekedar hubungan jual beli sampai dengan suatu hubungan yang lebih akrab.
- c) *Response*, yaitu situasi yang seolah-olah mengharuskan pelanggan untuk mendengar, memperhatikan dan menanggapi.

Individu yang ditugaskan untuk melakukan *personal selling* harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

a) *Salesmanship*

Penjual harus memiliki pengetahuan tentang produk dan menguasai seni menjual, seperti cara mendekati pelanggan, memberikan presentasi dan demonstrasi, mengatasi penolakan pelanggan dan mendorong pembelian

b) *Negotiating*

Penjual harus mempunyai kemampuan untuk bernegosiasi tentang syarat-syarat penjualan.

c) *Relationship Marketing*

Penjual harus tahu cara membina dan memelihara hubungan baik dengan para pelanggan.

2) *Mass selling*

Mass selling merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai dalam satu waktu. Metode ini memang tidak sefleksibel *personal selling* namun merupakan alternatif yang lebih murah untuk menyampaikan informasi ke khalayak (pasar sasaran) yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar luas. 2 (dua) bentuk *mass selling* yang dikenal adalah:

a) Periklanan

Iklan merupakan salah satu bentuk promosi yang paling banyak digunakan perusahaan dalam mempromosikan produknya. Paling tidak ini dapat dilihat dari besarnya anggaran belanja iklan yang dikeluarkan setiap

perusahaan untuk merek-merek yang dihasilkannya. Suatu iklan harus memiliki sifat-sifat khusus, seperti:

(1) Presentasi Umum (*Public Presentation*)

Iklan memungkinkan setiap orang menerima pesan yang sama tentang produk yang diiklankan.

(2) Tersebar Luas

Periklanan adalah medium berdaya sebar luas yang memungkinkan penjual mengulang satu pesan berkali-kali.

(3) Ekspresi yang Lebih Kuat (*Amplified Expressiveness*)

Iklan mampu mendramatisasi perusahaan dan produknya melalui gambar dan suara untuk mengunggah dan mempengaruhi perasaan khalayak.

(4) Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonality*)

Iklan tidak bersifat memaksa khalayak untuk memperhatikan dan menanggapinya karena merupakan komunikasi yang monolog (satu arah).

b) Publisitas

Assauri (2017:285) memaparkan publisitas adalah bentuk penyajian dan penyebaran ide, barang dan jasa secara non personal, yang mana orang atau organisasi yang diuntungkan tidak membayar untuk itu.

Publisitas sebagai salah satu unsur promosi, mempunyai sifat sebagai berikut:

(1) Tingkat kebenaran/kepercayaan yang tinggi (*high credibility*).

(2) Tidak disadari adanya maksud promosi yang sebenarnya (*offguard*).

(3) Mendramatisasi (*dramatization*).

3) Promosi penjualan

Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan.

Secara umum, promosi mempunyai tujuan yaitu:

- a) Meningkatkan permintaan dari para pemakai industrial atau konsumen akhir.
 - b) Meningkatkan kinerja pemasaran perantara.
 - c) Mendukung dan mengkoordinasikan kegiatan *pesonal selling* dan iklan.
- 4) *Public Relations* (hubungan masyarakat)
- Hubungan masyarakat dan publisitas adalah berbagai program untuk mempromosikan dan melindungi citra perusahaan atau produk individualnya. Daya tarik hubungan masyarakat dan publisitas didasarkan pada tiga khusus:
- a) Kredibilitas yang tinggi berita dan gambar lebih autentik dan dipercaya oleh pembaca dibandingkan dengan iklan.
 - b) Kemampuan menangkap pembeli yang tidak menduga. Hubungan masyarakat dapat menjangkau banyak calon pembeli yang cenderung menghindari wiraniaga dan iklan.
 - c) Dramatisasi. Seperti halnya periklanan, hubungan masyarakat memiliki kemampuan untuk mendramatisasi suatu perusahaan atau produk.
- 5) *Direct Selling* (Pemasaran Langsung)
- Tjiptono dan Chandra (2017:232) mengemukakan *direct selling* adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respons yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi.

2.1.2 *Business Model Canvas (BMC)*

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai suatu usaha (Harjanti, 2015).

Business Model Canvas didefinisikan sebagai bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 12)

Business Model Canvas (BMC) dinilai sangat efektif karena memiliki keunggulan dalam analisis bisnis yaitu mampu menggambarkan dan menjelaskan secara

sederhana dan menyeluruh kondisi suatu perusahaan seperti segi segmentasi pemasaran, sumber daya manusia, nilai yang di tawarkan, hubungan dengan pelanggan, arus pendapatan, mitra kerja, dan biaya. Sehingga perusahaan bisa menentukan arah bergerak perusahaan serta mengetahui keunggulan bersaing yang ada pada bisnis yang sedang dijalankan (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 16).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:31), Model bisnis merupakan gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* (BMC) memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan segmen konsumen, value yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki. Dijelaskan melalui sembilan blok bangunan yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

Gambar 2.1

Sembilan Elemen Blok *Business Model Canvas*

Berikut ini 9 elemen blok yang terdapat pada *Business Model Canvas*:
(Osterwalder dan Pigneur, 2017:31)

a. *Customers Segments*

Ketika akan memulai bisnis model kanvas elemen ini yang pertama harus dimiliki yaitu dengan menetapkan bagian konsumen mana yang akan menjadi target utama dalam bisnis. Segmentasi pasar merupakan suatu proses membagi pasar menjadi kelompok pelanggan yang berbeda berdasarkan kesamaan ciri, kebutuhan, kegiatan dan karakter yang akan mengarahkan mereka didalam menanggapi suatu produk maupun jasa serta program pemasaran yang ditawarkan secara seragam.

b. *Value Proposition*

Value proposition ini adalah patokan keunggulan pada produk, nilai-nilai yang didapat dari value proposition menghasilkan manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan bagi konsumennya.

Bentuk dari *value propositions* dapat berupa kombinasi produk, jasa, informasi dan pengalaman. Meskipun ada yang mengikuti pola yang sudah ada di dunia bisnis tetapi dengan menambahkan pilihan dan atribut tertentu. *Value propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan didalam memecahkan permasalahan dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen (Osterwalder dan Pigneur 2012:24), yaitu:

1) Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

2) Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

3) Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Tetapi proposisi harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

Dalam menentukan harga produk yang memiliki keterkaitan, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan dampak dari perubahan harga dari salah satu produknya terhadap permintaan produk lain. Alasannya adalah karena pengurangan harga sebuah produk menyebabkan turunnya permintaan produk substitusi yang dijual oleh perusahaan yang sama dan menyebabkan naiknya permintaan terhadap produk komplementer.

4) Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

5) Pengurangan resiko

Pelanggan mengurangi pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

6) Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

7) Kenyamanan atau kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

c. *Channels*

Suatu media dari perusahaan didalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki. Komunikasi, distribusi dan jalur penjualan memberikan perusahaan suatu unjuk muka bagi perusahaan kepada para pelanggannya. Jalur penjualan merupakan media yang memudahkan produknya terhadap permintaan produk lain. Dengan penggunaan *channels* yang baik dan tepat, dapat membantu dalam menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. Jalan masuk bagi produsen dalam menjalankan hubungan dengan konsumen sangat terbantu dengan adanya *channels* baik menjangkau pelanggan dengan cara mendirikan jaringan di bawahnya maupun dengan cara sendiri.

d. *Customers Relationship*

Elemen ini menjelaskan jenis hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya. Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan jenis hubungan dengan pelanggannya yang akan digunakan bagi setiap pelanggan di segmennya masing-masing. Hubungan dapat diukur dari segi personal hingga otomatis dengan motivasi untuk memperoleh, mempertahankan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Elemen ini merupakan elemen di mana perusahaan menjalin ikatan dengan pelanggannya. Pengamatan perlu dilakukan secara intensif dan ketat agar konsumen tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain hanya karena jalinan hubungan yang kurang baik.

Beberapa kategori yang terdapat dalam hubungan pelanggan diantaranya:

1) Bantuan personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui call center, e-mail, atau saluran lainnya.

2) Bantuan personal yang kuat

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya berkembang dalam jangka panjang.

3) Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

4) Layanan otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil online personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

5) Komunitas

Saat ini, komunitas semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

6) Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan untuk menciptakan nilai bersama pelanggan.

7) Pengurangan resiko

Pelanggan mengurangi pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

8) Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

9) Kenyamanan atau kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

e. *Revenue Streams*

Revenue stream adalah bagian yang paling penting, di mana suatu usaha memperoleh pendapatan dari konsumen. Pada elemen ini harus dilakukan pengelolaan sebaik mungkin agar dapat meningkatkan pendapatan bisnis. *Revenue stream* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggan. *Revenue stream* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat karena secara umum keuntungan adalah pendapatan bersih setelah semua dikurangi biaya biaya usaha.

Seluruh biaya dikurangkan dari pendapatan untuk memperoleh penghasilan bagi perusahaan. Jenis untuk masing-masing sumber pendapatan tersebut dapat berasal dari:

- 1) Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran tunai;
- 2) Pendapatan yang dihasilkan dari proses pembayaran bertahap atau akibat adanya layanan tambahan dan dukungan layanan setelah proses pembelian.

Ada beberapa cara untuk mendapatkan *revenue stream* diantaranya:

- 1) Penjualan asset,
- 2) Biaya pemakaian,
- 3) Biaya langganan,
- 4) Sewa,
- 5) Lisensi,
- 6) Biaya jasa perantara,
- 7) Iklan, dan
- 8) Donasi.

f. *Key Resources*

Key resource adalah penghalang dalam bisnis model kanvas yang biasa berisi rangkaian sumber daya yang sebaiknya direncanakan dan dimiliki oleh perusahaan agar dapat mewujudkan nilai proposional. Semua jenis sumber daya, berawal dari penataan sumber daya manusia, pengelolaan bahan baku dan penataan proses operasional menjadi perhatian dalam membuat model bisnis.

Key resource menjelaskan beberapa jenis sumber daya yang penting untuk dimiliki oleh perusahaan yang dibutuhkan agar suatu bisnis model dapat bekerja. *Key resources* ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan jasa layanan, memasuki pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan sesuai segmennya dan memperoleh pendapatan.

Setiap bisnis model memiliki *key resources* yang berbeda-beda satu sama lain yang terdiri dari: (Osterwalder dan Pigneur 2012:35)

1) *Physical* (Fisik)

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, peralatan, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

2) *Intellectual* (intelektual)

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

3) *Human* (Manusia)

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu.

4) *Financial* (Finansial)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial.

g. *Key Activities*

Key activities merupakan kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan bisnis yang berhubungan dengan produk, di mana kegiatan utamanya adalah untuk mendapatkan nilai yang sesuai. Kegiatan utama perusahaan dibutuhkan untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition*, memasuki pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya.

Setiap bisnis model memiliki kegiatan utama yang berbeda-beda sesuai dengan jenisnya dan dapat dikategorikan ke dalam bentuk:

1) *Production*

Produksi Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar atau kualitas unggul. Aktivitas kunci mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

2) *Problem solving*

Aktivitas kunci ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah. Model

bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

3) *Platform/network*

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

h. *Key Partnership*

Elemen ini digunakan untuk pengorganisasian layanan dan aliran pada suatu barang. Posisi-posisi partner kunci yang dimiliki bermanfaat untuk efektivitas dan efisiensi dari *key activities* yang telah dibuat. *Key Partnership* menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat. Jenis kerjasama dapat dikategorikan menjadi 4 jenis antara lain *strategic alliances, competition, joint venture, buyer, supplier relationships*.

Tujuan dari kerjasama dibedakan atas dasar motivasinya antara lain:

- 1) *Optimization and economy of scale*, seperti hubungan pembeli dengan pemasok yang bekerjasama dalam penurunan biaya produksi baik melalui kegiatan *outsourcing* atau *sharing infrastructure*;
- 2) *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat menurunkan risiko dalam lingkungan usaha yang penuh persaingan dan dengan karakter ekonomi yang tidak pasti;
- 3) *Acquisition of particular resources and activities* yaitu karena keterbatasan dan tidak semua perusahaan memiliki sumber daya ekonomi dalam menjalankan kegiatan usahanya sendiri maka suatu perusahaan dapat menjalin kerjasama secara khusus dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, memperoleh lisensi atau memperoleh akses ke pelanggannya.

i. *Cost Structure*

Cost Structure atau yang biasa disebut pembiayaan bisnis berfungsi untuk mengelola biaya secara efisien akan membuat bisnis yang dijalani bisa meminimalkan risiko kerugian dan menjadi lebih hemat. *Cost Structure* menjelaskan segala jenis biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan sebuah bisnis

model. Ciri dari struktur biaya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa unsur yang terdiri dari:

1) *Fixed cost*

Biaya tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan

2) *Variabel cost*

Biaya tidak tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.

3) *Economic of scale*

Situasi dimana output yang dihasilkan atau didapatkan oleh organisasi/perusahaan bisa 2 (dua) kali atau lebih dari sebelumnya tanpa membutuhkan biaya sebesar 2 (dua) kali lipatnya.

4) *Economies of scope.*

Situasi dimana *joint output* dari satu organisasi/perusahaan lebih besar dibandingkan dengan *output* yang akan dicapai oleh dua perusahaan berbeda yang memproduksi barang yang sama.

Pada umumnya biaya harus diminimalkan pada setiap bisnis model akan tetapi suatu struktur biaya yang rendah belum tentu sesuai untuk semua jenis kegiatan usaha yang dilakukan, sehingga bisnis model dapat dikategorikan berdasarkan kepentingan terhadap struktur biayanya ke dalam dua bagian:

1) *Cost-driven* yaitu bisnis model yang berusaha untuk meminimalkan biaya.

2) *Value Driven* yaitu bisnis model yang lebih fokus pada penciptaan nilai, dengan tidak terlalu memperdulikan biaya

2.1.3. Analisis SWOT

SWOT singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. (Isnati dan Fajriansyah, 2019:54). Metode analisis SWOT dapat dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang sangat berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda.

Menurut Isniati dan Fajriansyah (2019:54), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT merupakan alat untuk mencocokkan data-data penting yang membantu manajer mengembangkan tipe-tipe strategi. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal. Penggunaan analisis SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau organisasi secara menyeluruh yang dipergunakan sebagai dasar atau landasan pemilihan alternatif tindakan yang akan diambil dan strategi perusahaan yang akan dijalankan. Analisis SWOT membandingkan antara Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) yang merupakan faktor eksternal dengan Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weakness*) yang merupakan faktor eksternal.

Analisis SWOT dipergunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis (Erwin Suryatama dalam Cahyono, 2016:28). Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara sebagai berikut:

1. Analisis Internal

- a. *Strengths* (Kekuatan)

Merupakan suatu kondisi yang menjadi sebuah kekuatan dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor kekuatan adalah suatu kompetensi khusus atau sebuah kompetensi unggulan yang terdapat dalam tubuh organisasi tersebut. Dengan mengenali aspek-aspek apa saja yang menjadi kekuatan dari organisasi, maka tugas selanjutnya adalah mempertahankan dan memperkuat kelebihan yang menjadi kekuatan organisasi tersebut. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufakturan, kekuatan pemasaran dan basis pelanggan yang dimiliki.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Adalah kondisi atau segala sesuatu hal yang menjadi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam tubuh suatu organisasi. Kelemahan dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan suatu hal wajar dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang terpenting adalah bagaimana organisasi membangun sebuah kebijakan sehingga dapat meminimalisir kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan untuk dapat menghilangkan kelemahan-kelemahan yang ada. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan karyawan yang ada dalam organisasi, lemahnya kepercayaan konsumen, tidak sesuainya antara hasil produk dengan kebutuhan konsumen, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

2. Analisis Eksternal

a. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities (peluang) merupakan suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang bersifat menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata ampuh yang dapat dipergunakan untuk memajukan sebuah perusahaan/organisasi.

Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah modal besar untuk dapat dimanfaatkan. Pada sisi lain, perusahaan-perusahaan baru bermunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

b. *Threats* (Ancaman)

Threats (ancaman) merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Ancaman merupakan tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan dari peluang. Ancaman dapat meliputi hal – hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi. Apabila ancaman yang ada

tersebut tidak segera ditanggulangi, maka akan memiliki dampak berkepanjangan sehingga menjadi sebuah penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi sebuah organisasi atau perusahaan. (Nur'Aini, 2016:36).

Hasil dari analisis SWOT berupa arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu perusahaan untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat oleh perusahaan itu sendiri. (Nasution, 2017:4).

3. Model Analisis SWOT

Rangkuti (2016:24) mengatakan bahwa analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukan ke dalam matriks yang disebut matriks faktor strategi internal atau IFAS, sedangkan faktor eksternal dimasukan ke dalam matriks yang disebut matriks strategi eksternal atau EFAS. Setelah matriks faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukan ke dalam model kuantitatif, yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

a. Matriks Faktor Strategi Internal

Sebelum membuat matriks faktor strategi internal, terlebih dahulu dibuat IFAS.

Tabel 2.1 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: (Rangkuti, 2016:26)

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, maka tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut: (Rangkuti, 2016:26)

- 1) Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
 - 2) Memberi bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), yang dibuat berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
 - 3) Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), yang dibuat berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.
 - 4) Mengalikan bobot yang ada pada kolom 2 dengan rating yang ada pada kolom 3, agar dapat memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasil dari perhitungan ini berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 0,0 (*poor*).
- b. Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dibuat sebelum pembuatan matriks faktor strategi eksternal.

Tabel 2.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber: Rangkuti (2016:26)

Menurut Rangkuti (2016:25), sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) adalah:

- 1) Menyusun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman dalam kolom 1.
- 2) Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- 3) Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- 4) Mengalikan bobot yang ada pada kolom 2 dengan rating yang ada pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

c. Matriks Internal – Eksternal

Matriks Internal dan Eksternal dikembangkan dari model General Electric (GE-model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Rangkuti (2016: 95).

Tabel 2.3. Matriks Internal dan Eksternal

		Kekuatan Internal		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turn Arround</i>
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi sosial STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive Company and Diversment</i>
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber : Rangkuti (2016: 95)

Pada tabel tersebut mengidentifikasikan sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1) *Growth Strategy*

Yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan sel 8)

2) *Stability Strategy*

Adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

3) *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, dan 9)

Adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai ke sembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi yang ada.

1) Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada dasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi perusahaan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi konglomerat, baik secara internal maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3) Konsentrasi melalui strategi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi

utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel diatas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* didalam industri yang atraktif.

4) Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dengan meningkatkan jenis produksi serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam moderate *attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya *relative defensive*, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan untuk menciptakan strategi dengan harapan bahwa dua bisnis secara

bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6) Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya.

d. Matriks SWOT

Rangkuti (2016: 83) menyampaikan bahwa alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Isnati dan Fajriansyah (2019:62) yang mengemukakan bahwa Matriks SWOT dipergunakan untuk menyusun strategi organisasi suatu perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi atau perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan.

Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T, sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4. Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	Tentukan 5 -10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5 -10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5 -10 faktor-faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5 -10 faktor-faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2016:26)

Berikut ini penjelasan dari Matriks SWOT berdasarkan tabel 2.4. di atas:

1) Strategi S – O

Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi W – O

Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi.

3) Strategi S – T

Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan.

4) Strategi W – T

Adalah strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Dalam

kondisi ini organisasi sedang dalam bahaya, kelemahan menimpa kondisi internal, sedangkan ancaman dari luar juga menyerang.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan analisis strategi pemasaran relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti lokasi penelitian dan lain-lain. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan strategi pemasaran disajikan sebagai berikut:

1. Madani (2021) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Business Model Canvas pada Toko Hijab By Limzki”. Penelitian ini berbentuk penelitian deskriptif. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Business Model Canvas dan Analisis SWOT. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Business Model Canvas oleh toko Hijab by Limzki secara tidak langsung sudah diterapkan dalam bisnisnya yang ditandai dengan adanya sembilan blok business model canvas yaitu *Customer Segment*, *Customer Relationship*, *Customer Channel*, *Revenue Structure*, *Value Proposition*, *Key Activities*, *Key Resource*, *Cost Structure*, dan *Key Partners*. Hasil analisis SWOT hasil penerapan BMC pada hijab by Limzki maka didapat analisis SWOT dengan menggunakan Matriks SWOT yaitu analisis *Strength* atau kekuatan peluang lebih banyak dibandingkan kelemahan ancaman.
2. Destyantara (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT”. Penelitian mempergunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif. Dari hasil penelitian dengan mempergunakan metode Business Model Canvas serta Analisis SWOT diketahui bahwa Kopi Sapuangen Merapi dalam 9 aspek BMC meliputi *customer segments*, *customer relationship*, *value proposition*, *channels*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partners* dan *cost structure* telah menggambarkan model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana Kopi Sapuangen Merapi menciptakan dan memberikan nilai dalam bisnisnya. Kemudian berdasarkan analisis SWOT pada penilaian IFAS dan EFAS Kopi Sapuangen Merapi menunjukkan posisi bisnis berada pada kuadran 1 yang

menandakan situasi bisnis Kopi Sapuangin Merapi berada dalam situasi bisnis yang progresif. Terakhir berdasarkan hasil matrik SWOT ada beberapa usulan strategi yang dapat diterapkan pada Kopi Sapuangin Merapi yang telah dikelompokkan menjadi strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

3. Nurrohman (2019) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Model Bisnis Canvas pada Perusahaan Jasa *Wedding Organizer*”. Penelitian mempergunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif dengan model penelitian Business Model Canvas dan Analisis SWOT. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan Sembilan blok pada bisnis model kanvas. Didukung menggunakan perhitungan analisis SWOT dimana Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki kekuatan dari dalam perusahaan.

Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu

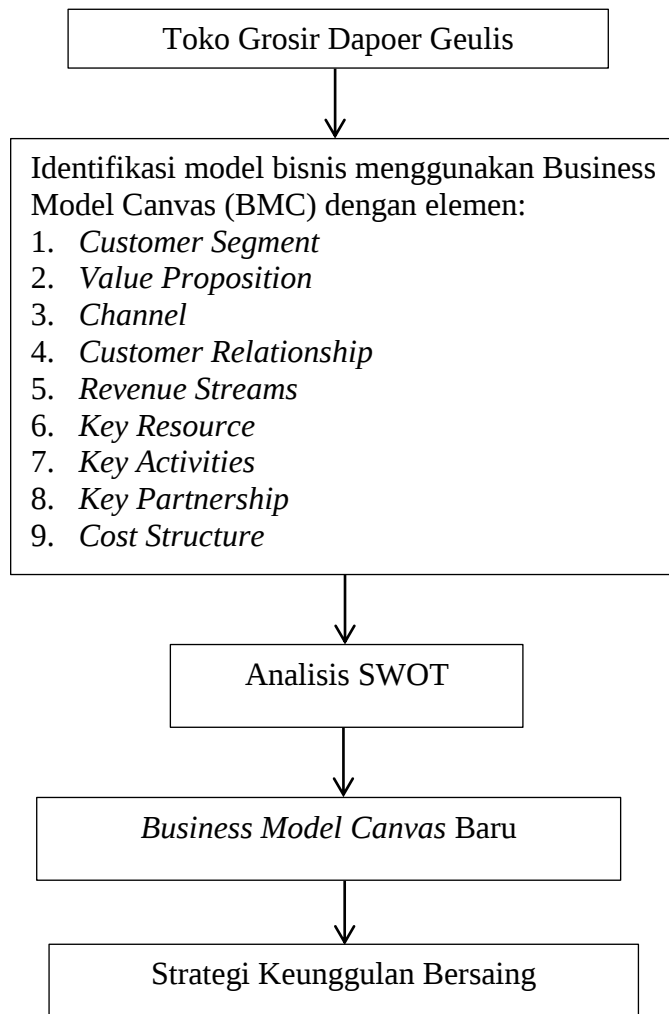
PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Agita Madani (2021)	Analisis Strategi Business Model Canvas pada Toko Hijab By Limzki	Penelitian Kualitatif Deskriptif, Business Model Canvas, Analisis SWOT	1. Business model canvas oleh toko Hijab by Limzki secara tidak langsung sudah diterapkan dalam bisnisnya yang ditandai dengan adanya sembilan blok business model canvas yaitu <i>Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure</i>, dan <i>Key Partners</i>. 2. Analisis SWOT hasil penerapan BMC pada hijab by limzki maka didapat analisis SWOT dengan menggunakan Matriks SWOT yaitu analisis <i>Strength</i> atau kekuatan peluang lebih banyak dibandingkan kelemahan ancaman.

Rhemadha Teynar Destyantara (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT	Penelitian mempergunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif, Business Model Canvas, Analisis SWOT	1. Kopi Sapuangen Merapi dalam 9 aspek BMC meliputi <i>customer segments, customer relationship, value proposition, channels, revenue streams, key activities, key resources, key partners</i> dan cost structure telah menggambarkan model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana Kopi Sapuangen Merapi menciptakan dan memberikan nilai dalam bisnisnya. 2. Berdasarkan analisis SWOT pada penilaian IFAS dan EFAS Kopi Sapuangen Merapi menunjukkan posisi bisnis berada pada kuadran 1 yang menandakan situasi bisnis Kopi Sapuangen Merapi berada dalam situasi bisnis yang progresif. 3. Berdasarkan hasil matrik SWOT ada beberapa usulan strategi yang dapat diterapkan pada Kopi Sapuangen Merapi yang telah dikelompokkan menjadi strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.
Ahmad Fahmi Nurrohman (2019)	Penerapan Model Bisnis Canvas pada Perusahaan Jasa <i>Wedding Organizer</i>	Penelitian mempergunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif, Business Model Canvas, Analisis SWOT	1. Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan Sembilan blok pada bisnis model kanvas. 2. Didukung menggunakan perhitungan analisis SWOT dimana Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki kekuatan dari dalam perusahaan.

Sumber: Kampus Terkait (2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran dalam Sugiyono, 2018:6). Berikut ini disampaikan kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Konseptual
Sumber: Penulis (2023)