

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pemasaran

Dewasa ini pemasaran telah berkembang demikian pesatnya dan telah menjadi ujung tombak bagi setiap perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini disebabkan karena ruang lingkup pemasaran sangat luas karena berhubungan secara langsung dalam kegiatan mulai dari persiapan, penyediaan, bahan baku, proses produksi, sampai pada saat akhir, yakni produk yang siap dikonsumsi oleh konsumen. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa pemasaran melibatkan dua belah pihak yaitu produsen dan konsumen sebagai titik pusatnya, dan juga pemasaran merupakan faktor penting karena menyangkut kegiatan menentukan dan memproduksi produk maupun jasa, menetapkan harga penjualan dan pada akhirnya konsumen siap untuk mengkonsumsinya (Rahmat, 2012).

Konsep pemasaran merupakan hal yang sederhana dan secara intuitif merupakan filosofi yang menarik. Konsep ini menyatakan bahwa alasan keberadaan sosial ekonomi bagi suatu organisasi adalah memuaskan kebutuhan konsumen dan keinginan tersebut sesuai dengan sasaran perusahaan. Hal tersebut didasarkan pada pengertian bahwa suatu penjualan tidak tergantung pada agresifnya tenaga penjual, tetapi lebih kepada keputusan konsumen untuk membeli suatu produk (Rahmat, 2012).

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan perusahaannya untuk memperoleh laba dari kegiatan perusahaannya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan yang diinginkannya bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menjalankan berbagai fungsi pada bidang dalam perusahaan seperti bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan manajemen maupun bidang - bidang lain yang dimilikinya, yang sekiranya memiliki pengaruh penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan tersebut.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada umumnya pemasaran dipandang sebagai tugas untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menyerahkan barang kepada konsumen baik konsumen perorangan maupun berkelompok. Defenisi pemasaran itu sendiri adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh - memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Kotler, 2008).

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Fahmi, 2011).

Defenisi pemasaran berdasarkan *American Marketing Association* (AMA) (2007) adalah aktivitas, sebuah institusi, dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, memberikan dan pertukaran sesuatu yang memiliki nilai bagi pelanggan, *client partner*, dan masyarakat secara umum. Model yang ditunjukkan oleh Belch (2009) dibawah ini memperlihatkan bahwa pemasaran terdiri atas empat komponen antara lain :

1. *Marketing Strategy And Analysis*. Pada tahap ini pemasar mengidentifikasi *market oppurtunities* (area yang memiliki permintaan konsumen terhadap tren tertentu, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, dan perusahaan berkesempatan untuk berkompetisi); *competitive analysis* yang merupakan analisis peta persaingan pada industri tersebut. Melakukan identifikasi keunggulan bersaing dari perusahaan dan kesadaran pemasar bahwa konsumen memiliki alasan yang berbeda - beda dalam membelanjakan uang mereka dan target *market selection* yang ditentukan oleh manajemen perusahaan.
2. *Target Marketing Process*. Pada tahap ini, pemasar melakukan identifikasi pasar (pemasar mengidentifikasi kebutuhan konsumen), segmentasi pasar (membagi pasar menjadi beberapa bagian sesuai dengan kesamaan kriteria yang dimilikinya), *target market* dan *positioning through marketing strategies* (menempatkan produk yang akan dijual secara unggul, agar dapat berkompetisi dengan merek lainnya).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. *Marketing planning Program Development*. Pada tahap ini pemasar melakukan analisis dengan bantuan dari bauran pemasaran yang terdiri atas jenis produk, harga produk, distribusi produk dan promosi produk tersebut.
4. *Target Market*. Pada tahap ini pemasar telah berhasil membawa produk tersebut mendekati konsumen (Belch, 2009 dikutip oleh Lee 2012). Menurut Kotler, (2008 dikutip oleh Rahmat, 2012). pemasaran terbagi atas 10 jenis entitas, yaitu :
 1. Barang, yaitu barang - barang yang berbentuk fisik dan merupakan bagian terbesar dari produksi dan usaha pemasaran kebanyakan negara.
 2. Jasa, yaitu ketika suatu negara perekonomiannya semakin maju, maka proporsi kegiatan yang ada terfokus pada produksi jasa. Banyak produksi untuk pasar yang mengalami bauran antara barang dan jasa.
 3. Pengayaan pengalaman, yaitu dengan memadukan antara beberapa produk barang dan jasa, perusahaan dapat menciptakan, mempegelarkan dan memasarkan pengayaan pengalaman.
 4. Peristiwa, yaitu ketika pemasar dapat tanggap akan kebutuhan konsumen untuk mempromosikan suatu peristiwa yang berkaitan dengan berupa ulang tahun, pameran dagang atau pementasan.
 5. Orang, yaitu perusahaan atau individu yang bergerak dibidang konsultan manajemen dan menjadi humas (PR) dari konsumen itu.
 6. Tempat, yaitu ketika sebuah perusahaan/ negara tanggap akan potensi yang ada, dan berusaha untuk mengembangkan sehingga potensi yang ada menjadi sumber pemasukan bagi perusahaan atau negara tersebut. Para pemasar yang bergerak dibidang ini mencakup spesialis dibidang pengembangan ekonomi, agen *real estate* dan pariwisata.
 7. Properti, yaitu hak kepemilikan tak berwujud baik itu berupa benda nyata atau *financial*. Properti diperjual belikan, dan menyebabkan timbulnya pemasaran.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

8. Organisasi, yaitu bagaimana organisasi dapat secara aktif berusaha untuk membangun citra kuat pada masyarakat, guna lebih memenangkan persaingan yang ada. Hal ini membutuhkan pemasar yang tanggap terhadap apa dan bagaimana membentuk citra publik atas barang dan jasa yang dipasarkan.
9. Informasi, yaitu sesuatu yang dapat di produksi dan dipasarkan sebagai suatu produk. Pada hakikatnya, informasi merupakan sesuatu yang diproduksi dan didistribusikan serta dapat di nikmati,
10. Gagasan, yaitu setiap penawaran pasar mencakup inti dari suatu gagasan dasar dari pemasar, yang berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan yang bisa dipenuhi.

2.2 Defenisi Buah Nenas dan Buah Nangka

2.2.1 Defenisi Buah Nenas

Nanas merupakan salah satu tanaman buah yang banyak dibudidayakan didaerah tropis dan subtropics. Nanas adalah tanaman buah berupa semak yang memiliki nama ilmiah *ananas comocus*. Memiliki nama daerah danas (Sunda) dan neneh (Sumatera). Dalam bahasa Inggris disebut *piniapple* dan orang - orang Spanyol menyebutnya pina. Nanas berasal dari Brasilia (Amerika Selatan) yang telah didomestikasi disana sebelum masa Colombus. Pada abad ke- 16 orang Spanyol membawa Nanas ini ke Filipina dan Semenanjung Malaysia, masuk ke Indonesia pada abad ke- 15 tahun 1599 (Biro Pusat Statistik, 2005 dikutip oleh Toyyibah, 2015).

Tanaman ini mempunyai banyak manfaat terutama pada kulitnya. Industri pengolahan buah Nenas di Indonesia menjadi prioritas tanaman yang dikembangkan, karena memiliki potensi ekspor. Volume ekspor terbesar untuk komoditas *hortikultura* berupa Nanas olahan yaitu 49,32 % dari total ekspor *holtikultura* Indonesia tahun 2004 (Biro Pusat Statistik, 2005 dikutip oleh Toyyibah, 2015).

Kandungan buah Nenas (*Ananas Comocus (L) merr*) buah ini banyak mengandung Vitamin A dan C sebagai antioksidan, juga mengandung kalsium,

fosfor, magnesium, besi, natrium, dekstrosa, sukrosa dan enzim bromelian (Toyyibah, 2015).

2.2.2 Defenisi Buah Nangka

Nangka memiliki nama latin *Artocarpus heterophyllus* sedangkan dalam bahasa Inggris dikenal dengan nama *Jack Fruit*. Dalam dunia botani, nangka termasuk *ordo urticales* atau *family moreceae* (murbai - murbaian). Hampir semua spesies yang termasuk famili *moreceae* mempunyai ciri - ciri yang khas, yaitu, bergetah. Nangka memiliki bentuk bulat lonjong dan memiliki kulit duri tetapi tidak tajam seperti yang terdapat pada buah Durian (Yustina, 1993 dikutip Aryani, 2014).

Seorang ahli botani asal Soviet, Nikolai Ivanovic Vavilov mengatakan bahwa sentrum asal dari tanaman Nangka adalah Indo Malaya dan India. Dikawasan Indo Malaya tanaman nangka ditemukan di Indo Cina, Malaysia, Filipina dan Indonesia, sedangkan di India terdapat didaerah Assam (Rukmana, 1997 dikutip oleh Aryani, 2014).

Di Indonesia berabad - abad lamanya masyarakat telah mengenal serta menanam tanaman Nangka. Penyebaran tanaman ini semakin meluas hampir diseluruh wilayah Indonesia (Rukmana, 1997 dikutip oleh Aryani, 2014). Nama untuk tanaman nangka juga semakin bermacam - macam, dibeberapa daerah Nangka mempunyai nama yang berlainan satu dengan yang lain. Di Jawa misalnya, Nangka dikenal dengan sebutan Nangko, di Ambon : Anaane, di Aceh: panaih, di Irian Jaya : Naknak atau langge, di Lampung: lamasa atau malasa (Yustina, 1993 dikutip oleh Aryani, 2014).

2.3 Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran adalah mengubah orientasi falsafah manajemen pemasaran lain yang ternyata telah terbukti tidak berhasil mengatasi berbagai persoalan, karena adanya perubahan dalam ciri - ciri pasar dewasa ini yang cenderung berkembang. Perubahan tersebut terjadi antara lain karena pertambahan jumlah penduduk, pertambahan daya beli, peningkatan dan meluasnya hubungan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diinindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau komunikasi, perkembangan teknologi, dan perubahan faktor lingkungan pasar lainnya (Rahmat, 2012).

Kotler (2002). mengemukakan bahwa pemasaran mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak - pihak yang memiliki kepentingan utama pelanggan, pemasok, distributor dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan referensi dan kelangsungan bisnis jangka panjang mereka.

Buchari Alma (2004, dikutip oleh Rahmat, 2012). mengemukakan tujuan pemasaran yaitu:

1. Untuk mencari keseimbangan pasar, antara *buyer's market* dan *seller's market*, mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus kedaerah minus, dan produsen ke konsumen, dari pemilik barang atau jasa ke calon konsumen.
2. Tujuan pemasaran yang utama ialah memberi kepuasan kepada konsumen. Tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba. Tapi tujuan utama adalah memberi kepuasan kepada konsumen, dengan adanya tujuan memberi kepuasan ini, maka kegiatan *marketing* meliputi berbagai lembaga produsen. Istilah *marketing* meliputi *marketing* yayasan, *marketing* lembaga pendidikan, *marketing* pribadi, *marketing* masjid, *marketing nonprofit organizations*. Tujuan lembaga - lembaga *nonprofit* ini ialah membuat *satisfaction* kepada konsumen, jamaah, murid, rakyat yang akan menikmati produk yang dihasilkannya. Oleh sebab itu lembaga - lembaga tersebut harus mengenal betul siapa konsumen, jamaah, murid yang akan dilayaninya. Jika konsumen merasa puas, maka masalah keuntungan akan datang dengan sendirinya. Produsen akan memetik keuntungan secara terus menerus, sebagai hasil dari memberi kepuasan kepada konsumennya.

2.4 Pengertian Strategi Pemasaran

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu strategi yang berarti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep strategi militer seringkali digunakan dan diterapkan dalam dunia bisnis yang mengikuti lingkungan yang



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu perusahaan.

Menurut Philip Kotler (1998 dikutip oleh Rahmat, 2012). Menyatakan bahwa:

“perencanaan *strategis* yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah dengan tujuan membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan”.

Strategi pemasaran yang maju dan berkembang senantiasa memperhatikan adanya unsur menarik perhatian segmen pasar atau pangsa pasar yang produktif dalam kegiatan pemasaran. Selain itu berupaya untuk menempatkan posisi pemasaran yang strategis dalam memperoleh keuntungan dan berupaya untuk mencapai target dari realisasi yang diterapkannya.

Proses pemilihan strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi.

1. Tujuan atau sasaran produk

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar strategi yang dibutuhkan. sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang dilayani.

2. Peluang pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi penggunaan produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan situasi).

3. Kesuksesan pasar (*market success*)



Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara selektif menghadapi para pesaing merek langsung atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung.

Strategi pemasaran pada dasarnya rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan (Rahmat, 2012).

2.5 Jenis- jenis Strategi Pemasaran

Menurut Sofyan Assauri (2008 dikutip oleh Rahmat, 2012). Bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan menjadi tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda- bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*)
2. Strategi pemasaran yang membeda- bedakan pasar (*Differentiated marketing*).
3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated marketing*)

Untuk lebih jelasnya ketiga jenis strategi pemasaran diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda- bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum, oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan suatu rencana pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya. Perusahaan memusatkan perhatiannya pada seluruh konsumen dan kebutuhannya, serta merancang produk yang dapat menarik sebanyak mungkin para konsumen tersebut perusahaan yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda - beda.

2. Strategi pemasaran yang membeda- bedakan pasar (*Differentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda- beda untuk tiap segmen pasar.

3. Strategi pemasaran yang *terkonsentrasi* (*Concentrated marketing*)

Dengan strategi ini, perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar, dengan pertimbangan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Dalam hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik.

Manajemen strategi pemasaran menurut Rahmadi dan Andi (2007 dikutip oleh Wijaya, 2013). Adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pada umumnya perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda, dalam posisi bersaing ada beberapa strategi yang bisaditerapkan yaitu:

1. Strategi pemimpin pasar (*market leader*)

Strategi pemimpin pasar adalah perusahaan yang diakui oleh yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar produk yang relevan. Keunggulannya dari perusahaan ini adalah dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Pada perusahaan yang masuk pada strategi pemimpin pasar, perusahaan selalu ingin menjadi nomor satu. Sikap ini mendorong mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pasar, dan memperluas pangsa pasar.

2. Strategi penantang pasar (*market challenger*)



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Strategi penantang pasar adalah perusahaan nomor dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah biasanya dilihat dari sudut volume penjualan dan laba serta berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi dan memilih strategi penyerangan.

3. Strategi pengikut pasar (*market follower*)

Strategi pengikut pasar adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya berpuas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi- kondisi pasar. Perusahaan yang memakai strategi pengikut pasar juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan dan berusaha agar tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

4. Strategi penggarap relung pasar (*market nicher*)

Strategi penggarap relung pasar adalah strategi dimana perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang mengabaikan besaran dan menghindari bentuk penyerangan dengan perusahaan lain (Wijaya, 2013).

2.6 Pengertian Kuesioner

Kuesioner juga sering dikenal sebagai angket. Kuesioner merupakan sebuah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh orang yang akan diukur (responden). Dengan kuesioner kita dapat mengetahui keadaan atau data pribadi seseorang, pengalaman atau pengetahuan dan lain- lain yang dimiliki dan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar diwilayah yang luas (Sugiyono, 2006).



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.7 Pengertian Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Arikunto (1997 dikutip oleh Rahmawati, 2010). Instrument yang baik untuk memenuhi dua persyaratan yaitu valid dan reliabel, pembuatan instrument harus dilandasi dengan kajian pustaka. Karena itu kuesioner sebagai instrument pengumpul data didalam penelitian tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitas dengan cara melakukan uji coba kuesioner pada responden.

2.7.1 Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang mau diukur. Misalkan seorang periset akan mengukur mengenai efektifitas dan efesiensi sistem informasi pemasaran jasa dalam perusahaan, maka semua pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner harus berkaitan dengan apa yang hendak diukur, tidak ada satupun yang keluar dari topik itu. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas kuesioner.

Konsep validitas lebih abstrak dan lebih sulit diukur dari pada reliabilitas. Dalam menilai validitas suatu alat ukur, peneliti mempertanyakan apakah alat ukur tersebut memang mencerminkan variabel atau konsep yang hendak diukur. Dalam penelitian ilmiah, ada beberapa jenis validitas yang harus diperhatikan, yaitu (Rahmawati, 2010)

1. Validitas muka (*Face Validity*) validitas ini memiliki dua arti yaitu menyangkut pengukuran atribut yang konkrit dimana inferensi tidak diperlukan dan menyangkut penilaian para ahli maupun konsumen terhadap alat ukur tersebut.
2. Validitas isi (*content validity*) dua hal yang penting dari validitas isi yaitu pokok - pokok yang dicantumkan dalam suatu test perlu mewakili masalah yang akan diuji dan pokok - pokok yang dicantumkan dalam satu test seharusnya sesuai. Pentingnya validitas ini diperlukan terutama apabila masalah yang diteliti sangat luas.
3. Validitas Konstruk (*construc validity*) dalam membahas validitas Konstruk suatu alat ukur, peneliti mulai dengan menganalisa apakah yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan unsure - unsur suatu konstruk. Kenyataan yang terkait dengan konstruk juga dapat diberikan dengan meneliti korelasi antar suatu variabel tertentu dengan variabel lainnya. Kerangka ini secara teoritis dapat diturunkan dan dapat membantu mendefenisikan arti konstruk yang diukur.

- 4. Validitas kriteria (*criterion- related validity*) validitas ini berkaitan dengan penelitian hubungan sistematis (biasanya dalam bentuk koefesien korelasi) antara skor untuk skala tertentu dengan skor lain yang diramalkan. Validitas menunjukkan sejauh mana instrument ukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu tes atau instrument ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi alat ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Cara yang digunakan adalah dengan analisis item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots(2.1)$$

Dimana :

- r : Koefesien korelasi item dengan total pertanyaan
- N : Jumlah responden
- X : Skor pertanyaan
- Y : Skor total sampel

Nilai r Hitung yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan r Tabel, jika r Hitung lebih besar dari r Tabel maka pernyataan – pernyataan tersebut

dinyatakan valid, dan sebaliknya jika r Hitung lebih kecil dari r Tabel maka item tidak valid.

2.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu instrument ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu instrument ukur dipakai dua kali untuk mengukur konsep yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka instrument ukur tersebut reliabel. Reliabilitas diartikan sebagai tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran (Rahmawati, 2010).

Setelah uji validitas maka dilakukan uji reliabilitas yang biasa disebut uji keandalan dengan memperhatikan *coefesien* keandalan adalah untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban responden. Metode yang digunakan untuk mengatur reliabilitas alat ukur adalah dengan menghitung nilai *alpha cronbrach*, dimana nilainya berkisar antara 0,00 sampai dengan 1. Semakin besar nilai *alpha cronbrach* (semakin mendekati 1), maka kuesioner tersebut semakin reliabel. Koefesien *alpha cronbrach* merupakan reliabilitas yang paling umum digunakan. Koefesien *alpha cronbrach*. Yaitu metode perhitungan reliabilitas yang dikembangkan oleh Cronbach (1979). Adapun perhitungan secara manual adalah sebagai berikut: (Rahmawati, 2010).

$$r = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_a^2}{\sigma_t^2} \right] \dots\dots\dots(2.2)$$

Dimana:

- r : *Coeffesien Reliabilitas instrument (alpha cronbrach)*
- k : Jumlah butir pertanyaan
- $\sum \sigma_a^2$: Total Varians butir
- σ_t^2 : Total Varians

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor- skor item angket yang valid. Item yang tidak valid tidak dilibatkan dalam pengujian reliabilitas. Instrument memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $> 0,60$ ada pendapat lain yang mengemukakan baik atau buruknya reliabilitas instrument dapat dikonsultasikan dengan nilai (r tabel) . untuk menentukan keeratan hubungan dari perhitungan koefisien reliabilitas, maka digunakan kriteria sebagai berikut: (Rahmawati, 2010).

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Kurang dari 0,2 | : Hubungan yang sangat kecil dan bisa diabaikan |
| 2. 0,2 - < 0,7 | : Sangat kecil (tidak erat) |
| 3. 0,4 - < 0,7 | : Hubungan cukup erat |
| 4. 0,7 - < 0,9 | : Erat (Reliabel) |
| 5. 0,9 - < 1,0 | : Sangat erat |
| 6. 1 | : Sempurna |

Setelah dilakukan pengujian terhadap data hasil penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui tingkat validitas dan reliabilitas data kuesioner tersebut, jika data yang diambil belum valid maka perlu melakukan perancangan kembali terhadap kuesioner yang disebarkan atau data- data yang tidak valid dibuang dan tidak diikuti sertakan karena data lain yang sudah valid telah mewakili data yang dimaksud. Tetapi jika data sudah valid maka dapat melanjutkan ketahap selanjutnya.

2.8 Tahap Perencanaan Strategi

Langkah pertama dalam melakukan suatu penelitian yaitu merencanakan strategi. Tahap ini dilakukan secara terstruktur. Adapun langkah- langkah yang akan dilakukan yaitu: menganalisis visi, misi, dan tujuan perusahaan, kemudian menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu membuat matriks dari masing- masing faktor. Setelah dibuat matriks, lalu dilakukan pengolahan data yang berhubungan dengan matriks yang telah dibuat tadi. Setelah

melakukan pengolahan data maka akan dihasilkan suatu strategi terpilih yang bisa diterapkan pada perusahaan yang diteliti (David, 2007).

Tabel 2.1 Kerangka Formulasi Strategi

1. Tahap Pengumpulan Data		
<i>Internal factor</i> Evaluation (IFE) Matriks	<i>External Factor</i> Evaluation (EFE) Matriks	<i>Competitive Profil</i> Matriks (CPM)
2. Tahap Analisi		
Matriks <i>Internal – Eksternal</i>		Matriks SWOT
3. Tahap Pengambilan Keputusan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)		

(Sumber : David, 2007).

2.9 Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi dua yaitu analisis lingkungan *internal* dan analisis lingkungan *eksternal*.

2.9.1 Analisis Matriks IFE dan Matriks EFE

Matriks IFE dan EFE terdiri dari kolom bobot, rating dan total nilai yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Untuk kolom bobot dan rating diisi sesuai dengan nilainya yang merupakan hasil dari pengelompokan faktor - faktor *internal* dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya. Menurut David, 2009 dikutip oleh Ramadhan, 2013). Menyatakan bahwa matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor - faktor *internal* perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan terdiri dari aspek sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi dan sistem informasi.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor - faktor *eksternal* perusahaan. Data *eksternal* dikumpulkan untuk menganalisis hal - hal menyangkut persoalan ekonomi, politik dan pemerintahan, sosial budaya, teknologi, lingkungan, demografi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada. Serta data *eksternal* relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor *eksternal* perusahaan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu:

1. Buat daftar faktor - faktor *internal* utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit *internal*. Masukkan 10 sampai 20 faktor *internal*. Termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relative faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan peringkat 1 atau 2.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing - masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing- masing variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan (David, 2009).

Selanjutnya sama halnya dengan matrik IFE, matrik EFE juga dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu:

1. Buat daftar faktor - faktor *eksternal* utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit *eksternal*. Masukkan 10 sampai 20 faktor *eksternal*. Termasuk peluang dan ancaman perusahaan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan.

3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya diatas rata - rata, 2 = responnya rata - rata, dan 1 = responnya dibawah rata - rata. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3 dan 4.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing - masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing - masing variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan (David, 2009).

Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing. Menurut David (2010). faktor- faktor strategis internal yang dapat dianalisis yang dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal antara lain:

1. Manajemen
Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.
2. Pemasaran
Ada tujuh fungsi pokok pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.
3. Keuangan atau akuntansi
Fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan deviden, dan keputusan pembiayaan.
4. Produksi atau operasi
Fungsi produksi atau operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa.
5. Penelitian dan Pengembangan (litbang)



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian dan pengembangan adalah area informasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya. Banyak perusahaan dewasa ini tidak divisi litbang, tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas litbang yang berhasil untuk bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat.

6. Operasi Sistem Informasi Manajemen Perusahaan

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuan informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

2.9.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan *eksternal* bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar, terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Menurut Kotler dan Amstrong (2008). Analisis lingkungan *eksternal* perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu:

1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, terdiri dari:

a. Lingkungan Demografi

Adalah studi kependudukan manusia yang menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, rasa, lapangan pekerjaan, dan statistik lainnya.

b. Lingkungan Ekonomi

Terdiri dari faktor- faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pengeluaran konsumen.

c. Lingkungan Alam

Adalah meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran.

d. Lingkungan Teknologi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Adalah kekuatan yang menciptakan teknologi, produk dan peluang pasar yang baru

e. Lingkungan Politik

Terdiri dari hukum, badan pemerintahan, dan kelompok LSM yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu didalam masyarakat tertentu.

f. Lingkungan Budaya

Terdiri dari institusi dan kekuatan lain yang mempengaruhi dasar, persepsi, selera, dan perilaku masyarakat.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya, terdiri dari:

a. Pemasok, adalah orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasanya.

b. Perantara pemasaran, adalah organisasi yang membantu perusahaan mempromosikan, menjual dan mendistribusikan produk atau jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan.

c. Pelanggan, adalah orang atau organisasi yang membeli barang atau jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu pasar konsumen, pasar bisnis, pasar penjual perantara, pasar pemerintah dan pasar internasional.

d. Pesaing, adalah merupakan perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam fikiran konsumen.

e. Masyarakat, adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Selain lingkungan makro dan lingkungan mikro terdapat satu lagi lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industri, dimana pada lingkungan ini akan lebih mengarah pada aspek persaingan industri dimana perusahaan saat ini berada. Menurut Rahmadi dan Andi (2007 dikutip oleh Wijaya, 2013). Ada lima kekuatan yang mempengaruhi kekuatan- kekuatan dalam persaingan industri yang biasa disebut model lima kekuatan porter yaitu :

1. Ancaman pendatang baru : hambatan- hambatan bagi masuknya pendatang baru yaitu skala ekonomi, differensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan, keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi dan tanggapan para pesaing.
2. Ancaman barang pengganti: ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang harganya cenderung menjadi semakin murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan dan dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.
3. Kekuatan tawar menawar pemasok: para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka lebih terkonsentrasi dari pada industri yang mereka pasok, tidak ada pemasok pengganti, industry bukanlah pembeli bagi pemasok, produk mereka merupakan input paling penting bagi industry mereka memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *fordward intergration*.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli: pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka bagian terbesar dari penjualan perusahaan, letak mereka yang terkonsentrasi, produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing, mereka memiliki informasi produk yang lengkap, biaya untuk berpindah kepenjual lain lebih rendah, dan mereka memmpunyai kesempatan untuk melakukan *backward integration*.
5. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri: tinggi rendahnya tingkat persaingan didalam suatu industri tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industry, sedikitnya perbedaan antar produk, halangan yang tinggi untuk keluar dari industry dan biaya tetap yang relatif sangat tinggi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.10 Matriks *Internal - Eksternal* (IE Matriks)

Menurut (Rangkuti, 2001 dikutip oleh Wijaya, 2013). Matriks *Internal – Eksternal* (IE Matriks) ini dikembangkan dari model *general Electric* (GE). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan *internal* perusahaan dan pengaruh *eksternal* yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat atau divisi unit yang lebih detail.

Matriks IE menjadi tiga bagian besar yang berbeda- beda. Pertama, ketentuan untuk divisi- divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi- divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (david,2010).

2.11 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats*) adalah identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan adalah kemampuan *internal*, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan *internal* dan faktor situasional negative yang dapat menghalangi performa perusahaan. Peluang adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan *eksternal* yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Ancaman adalah faktor pada lingkungan *eksternal* yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan (Kotler, 2008).

Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan *internal* dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai *trend* dan kejadian *eksternal*. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO,ST, atau WT



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika sebuah perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang (David, 2009)

Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan *internal* dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang- peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Sebagai contoh, mungkin ada permintaan yang tinggi akan peralatan elektronik untuk mengendalikan jumlah dan waktu injeksi bahan bakar kemesin mobil (peluang), namun suatu produsen ondferdil mobil bisa jadi tidak memiliki teknologi yang dibutuhkan untuk menghasilkan peralatan tersebut (kelemahan). Salah satu strategi WO yang bisa ditempuh adalah dengan mengakuisisi teknologi ini melalui usaha patungan (*joint venture*) dengan sebuah perusahaan lain yang yang mempunyaikompetensi dibidang ini. Alternatif lainnya dari strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapasitas teknis yang diperlukan (David, 2009).

Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman *eksternal*. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung didalam lingkungan *eksternal*. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika Texas Instruments menggunakan lembaga hukum yang sangat bagus (kekuatan) untun memperoleh ganti rugi dan royalty sebesar 700 juta dolar dari Sembilan perusahaan jepang dan korea yang melanggar paten untuk chip memori semi konduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah dipatenkan merupakan ancaman yang besar dibanyak industry . hal ini masih menjadi sebuah persoalan besar bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk ke China (David, 2009).

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman *eksternal* dan kelemahan



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

internal benar- benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi (David, 2009).

Terdapat delapan langkah - langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang - peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman - ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan - kekuatan *internal* utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan - kelemahan *internal* utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan *internal* dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan *internal* dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan *internal* dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan *internal* dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT (David, 2009).

Walaupun matriks SWOT digunakan secara luas dalam perencanaan strategis, analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan pertama, SWOT tidak menunjukkan cara untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif. Matriks itu harus dijadikan titik awal untuk diskusi mengenai bagaimana strategi yang diusulkan dapat diterapkan serta berbagai timbangan biaya manfaat yang ada akhirnya dapat mengarah pada keunggulan kompetitif. Kedua, matriks SWOT bisa jadi seperti mempelajari sebuah gambar film dimana anda bisa melihat pameran utama dan penataannya (setting) tetapi tidak mungkin dapat memahami alur ceritanya. Ketiga, analisis SWOT bisa membuat perusahaan member penekanan yang berlebih pada suatu faktor *internal* atau *eksternal* tertentu dalam merumuskan strategi. Terdapat interelasi diantara faktor- faktor *internal* dan *eksternal* utama yang tidak ditunjukkan dalam SWOT namun penting dalam penggunaan strategi (David, 2009).

2.12 Matriks QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting *internal* dan *eksternal* yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan. (Wijaya, 2013).

Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matrik QSPM adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ ancaman *eksternal* dan kekuatan/ kelemahan *internal* utama dikolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama *eksternal* dan 10 faktor utama *internal* perlu dimasukkan dalam QSPM.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Berilah bobot pada setiap faktor *eksternal* dan *internal* utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor- faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal*.
3. Cermatilah matriks- matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi- strategi ini dibaris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numeric yang mengidentifikasi daya tarik relative dari setiap strategi dirangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score* – AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama pada suatu waktu tertentu sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan ini ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relative terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda member tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting *eksternal* atau *internal* yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain (David, 2009).

2.12.1 Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian- rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Sebagai contoh strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM (David, 2009).

Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor- faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keputusan subjektif, membuat keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi diperusahaan- perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2009).

QSPM bukannya tanpa keterbatasan pertama, QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemeringkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang *objektif*. Diskusi diantara para penyusun strategi, manajer dan karyawan disepanjang perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang *konstruktif* selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan *interpretasi* atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat jika sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya (David, 2009).