

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Pemasaran

1. Definisi pemasaran

Pemasaran, berdasarkan istilah, berasal dari kata "*pasar*," yang merujuk pada lokasi di mana transaksi jual-beli berlangsung, yaitu tempat bertemunya penjual dan pembeli. Dalam konteks dinamika masyarakat dan tekanan ekonomi, istilah "*pemasaran*" muncul untuk menggambarkan aktivitas penjualan dan pembelian produk atau jasa, yang didorong oleh kebutuhan atau keinginan untuk membeli dan menjual. Pengertian ini mendasari teori pemasaran yang memiliki dua dimensi: dimensi sosial, yang mencakup transaksi yang dilakukan atas dasar kesepakatan bersama, dan dimensi ekonomi, yang berfokus pada keuntungan serta kepuasan yang diperoleh dari transaksi tersebut.²² Perspektif ekonomi, pemasaran sebagai aktivitas penjualan produk atau jasa yang dapat diterima oleh pembeli karena produk atau jasa tersebut memberikan manfaat bagi mereka dan menghasilkan keuntungan bagi penjual. Pemasaran melibatkan dua elemen utama, yaitu permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*), yang berlandaskan pada teori permintaan dan penawaran.²³

Menurut Douglas dalam Saladin, permintaan akan meningkat ketika produksi rendah, sementara penawaran akan meningkat ketika produksi tinggi atau melimpah. Prinsip ini menjadi dasar terjadinya transaksi dalam

²² Philip Kotler, A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia* (Jakarta: PT Salemba Emban Patria, 2001), 157.

²³ Ibid., 158.

kegiatan pemasaran. Pemasaran dapat dipahami sebagai suatu sistem yang terdiri dari serangkaian kegiatan yang saling terkait, yang bertujuan untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang serta jasa kepada kelompok pembeli. Kegiatan-kegiatan ini berlangsung dalam suatu lingkungan yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan, peraturan yang berlaku, serta dampak sosial dari aktivitas perusahaan. Secara umum, perusahaan melakukan pemasaran untuk meraih keuntungan dari penjualan barang dan jasa yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Namun, pemasaran juga dilakukan untuk mengembangkan, mempromosikan, dan mendistribusikan program serta layanan yang didukung oleh organisasi non-laba.²⁴

2. Strategi pemasaran

Strategi pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai dengan pihak lain. Kebutuhan dan keinginan tersebut, terjalinlah interaksi yang dikenal sebagai transaksi pertukaran barang dan jasa. Tujuan utamanya adalah untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, baik secara individu maupun kelompok. Bagi setiap perusahaan, strategi pemasaran sangat penting untuk keberlangsungan bisnis dan untuk bersaing secara efektif dengan kompetitor. Ketika konsumen merasa puas dengan produk yang mereka beli, mereka cenderung untuk melakukan pembelian ulang, terutama jika perusahaan

²⁴ Raisza Makis, *Analisis Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Omzet Penjualan Mobil Merek Toyota Avanza di Showroom PT. Johar Megah Motor Makassar*, (Makassar: tidak diterbitkan, 2001), 5.

menawarkan inovasi atau produk yang berbeda dari yang lain. Oleh karena itu, kinerja organisasi menjadi fokus dalam strategi pemasaran. Terdapat empat komponen utama dalam strategi pemasaran, yaitu:²⁵

a. Segmentasi Pasar (*Segmentation*)

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan perbedaan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku konsumen yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran yang berbeda.

Segmentasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Segmentasi Geografis

Digunakan untuk mengelompokkan pasar berdasarkan wilayah yang memengaruhi permintaan dan biaya operasional yang bervariasi.

2. Segmentasi Demografis

Diterapkan untuk mengelompokkan pasar berdasarkan faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, agama, pendapatan, pendidikan, dan pekerjaan.

3. Segmentasi Psikografis

Digunakan untuk mengelompokkan pasar berdasarkan pola atau gaya hidup serta kepribadian konsumen. Segmentasi Perilaku Mengelompokkan pasar berdasarkan pengetahuan, sikap, atau penggunaan produk tertentu.

²⁵ Philip Kotler, A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia* (Jakarta: PT Salemba Emman Patria, 2001), 157.

b. Target Pasar (*Targeting*)

Target pasar adalah proses evaluasi dan pemilihan pasar yang akan menjadi sasaran untuk penawaran produk yang dimiliki perusahaan. Ini juga dikenal sebagai sasaran pasar. Keputusan strategis dalam memilih pasar yang akan dimasuki adalah penting untuk meningkatkan daya saing produk.

c. Penentuan Posisi (*Positioning*)

Penentuan posisi dimulai dengan produk, yang bisa berupa barang, jasa, perusahaan, lembaga, atau individu. Namun, penentuan posisi tidak hanya terbatas pada produk. Istilah positioning merujuk pada usaha untuk menempatkan suatu produk dalam pikiran konsumen, sehingga membentuk citra merek atau produk yang lebih unggul dibandingkan pesaing.²⁶

3. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah alat pemasaran yang efektif, terdiri dari produk, harga, promosi, dan distribusi, yang digabungkan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dari pasar sasaran. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah alat yang efektif bagi perusahaan, yang dapat dikelola untuk mempengaruhi respons pasar target. Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dalam istilah 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat

²⁶ Philip Kotler, A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia* (Jakarta: PT Salemba Emman Patria, 2001), 170.

pemasaran tambahan seperti *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik), dan *process* (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P. maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process*. Adapun pengertian 7P menurut sebagai berikut :²⁷

1. Produk

Produk adalah pengelolaan unsur-unsur produk, termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk pasar, dengan melakukan modifikasi pada produk atau jasa yang ada melalui penambahan atau pengurangan elemen yang memengaruhi variasi produk atau jasa.²⁸ Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Secara konseptual, produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas serta daya beli pasar.²⁹

2. Harga

Harga merupakan sistem manajemen perusahaan untuk menetapkan harga dasar yang sesuai bagi produk atau jasa, serta

²⁷ Philip Kotler dan G. Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, (Jakarta; Erlangga, 1997), 3.

²⁸ Deliyanti, Oentoro, *Manajemen Pemasaran Modern*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2012), 111.

²⁹ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta, ANDI, 1997), 95.

merumuskan strategi terkait diskon, biaya pengiriman, dan variabel lain yang relevan. Harga berkaitan dengan kebijakan strategis dan taktis, yang mencakup tingkat harga, diskon, syarat pembayaran, dan diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Harga mencerminkan jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan satu unit produk, dan sebaiknya harga tersebut terjangkau oleh konsumen.³⁰

3. Distribusi

Yakni mencakup pemilihan dan pengelolaan saluran perdagangan yang digunakan untuk mendistribusikan produk atau jasa, sekaligus melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan transaksi produk secara fisik.³¹ Saluran distribusi adalah sekelompok perusahaan dan perorangan yang memiliki hak pemilikan atas produk atau membantu memindahkan hak pemilikan produk atau jasa ketika dipindahkan dari produsen ke konsumen.³²

4. Promosi

Promosi adalah salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan suatu program pemasaran. Promosi merupakan bentuk komunikasi pemasaran yang melibatkan aktivitas untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk, serta mengingatkan pasar sasaran tentang perusahaan dan produknya.

³⁰ Muhamad Jaiz, *Dasar-Dasar Periklanan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 40.

³¹ Sofyan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 2003), 192.

³² Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2003), 71.

Tujuannya adalah agar konsumen bersedia menerima, membeli, dan tetap loyal terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.³³

5. Sarana fisik

Sarana fisik adalah elemen nyata yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa. Unsur ini mencakup lingkungan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna, serta barang-barang lainnya.³⁴

6. Orang

Orang mencakup semua individu yang berperan penting dalam penyampaian jasa dan memengaruhi persepsi pembeli. Elemen ini terdiri dari pegawai perusahaan, konsumen, dan pelanggan lainnya. Sikap, tindakan, dan penampilan karyawan berperan besar dalam keberhasilan penyampaian jasa.³⁵

7. Proses

Proses adalah mencakup semua prosedur, mekanisme, dan alur aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen ini sangat penting dalam bauran pemasaran jasa, karena pelanggan akan merasakan sistem penyampaian jasa sebagai bagian dari pengalaman jasa itu sendiri.³⁶

³³ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta, ANDI, 1997), 219.

³⁴ Muhamad Jaiz, *Dasar-Dasar Periklanan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 40.

³⁵ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran*, (Bandung: Remaja Karya, 2005), 14.

³⁶ Ibid., 19.

B. Persaingan Pasar

1. Pengertian Persaingan

Masalah persaingan bukanlah hal yang baru dalam dunia bisnis, hal ini terlihat dari perkembangan di mana kemajuan suatu perusahaan selalu diiringi oleh kehadiran perusahaan lain yang berupaya menjadi lebih baik. Setiap perusahaan pasti menghadapi persaingan dari pesaing lainnya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, persaingan adalah aktivitas yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang untuk mencapai kemenangan atau hasil secara kompetitif.³⁷ Dunia bisnis, persaingan adalah suatu kenyataan yang harus dihadapi, dan sifat, bentuk, serta intensitas persaingan yang terjadi, serta strategi yang diambil oleh pengambil keputusan, akan memengaruhi tingkat keuntungan perusahaan. Mengenal istilah "pesaing," yaitu perusahaan yang memproduksi atau menjual barang atau jasa yang sama atau serupa dengan produk yang kita tawarkan. Pesaing dapat dibedakan menjadi pesaing yang kuat dan lemah, serta ada pesaing dekat yang menawarkan produk serupa atau mirip.³⁸

2. Analisis Persaingan

a) Identifikasi pesaing

Untuk mengetahui jumlah dan jenis pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, perusahaan perlu menyusun peta persaingan yang komprehensif. Pembuatan peta persaingan yang digunakan untuk analisis memerlukan langkah-langkah yang tepat. Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua pesaing yang ada,

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara,2003), 84.

³⁸ Kasmir, *Kewirausahaan* , (Jakarta :PT Raja Grafindo Persada, 2012), 8.

agar kita dapat memahami kondisi pesaing secara menyeluruh. Proses identifikasi pesaing mencakup beberapa aspek berikut:

- 1) Jenis produk yang ditawarkan
- 2) Besaran pangsa pasar (*market share*) yang dikuasai oleh pesaing
- 3) Identifikasi peluang dan ancaman
- 4) Identifikasi keunggulan dan kelemahan.³⁹

Lebih spesifik, kita dapat mengidentifikasi pesaing perusahaan dari dua perspektif: industri dan pasar, sebagai berikut:

a. Konsep Industri Mengenai Pasar

Industri didefinisikan sebagai sekumpulan perusahaan yang menawarkan produk atau jenis produk yang saling menggantikan. Analisis dimulai dengan memahami kondisi dasar yang mempengaruhi permintaan dan penawaran, yang pada gilirannya memengaruhi struktur industri. Struktur industri tersebut kemudian berpengaruh pada perilaku industri di bidang-bidang seperti pengembangan produk, penetapan harga dan strategi periklanan. Perilaku dan industri kemudian membentuk kinerja industri, contohnya efisiensi industri, kemajuan teknologi dan penggunaan tenaga kerja.⁴⁰

b. Konsep Pasar Tentang Persaingan

Selain mengamati perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang serupa (pendekatan industri), kita juga perlu

³⁹ Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta :PT Raja Grafindo Persada, 2012). 25.

⁴⁰ Moch Fabiyano Alief Auliansyah, Muhammad Yasin, "Pendekatan Organisasi Industri dan Struktur Perilaku Kinerja Industri di Indonesia" *Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, Vol 3, Nomor. 1, Tahun (2025). 159,

memperhatikan perusahaan yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama. Secara umum, konsep pasar mengenai persaingan membantu perusahaan untuk lebih mengenali pesaing potensial dan aktual secara lebih luas, serta mendorong perencanaan pemasaran strategis untuk jangka waktu tertentu.⁴¹

b) Menentukan sasaran pesaing

Setelah memahami pesaing dan pangsa pasar yang telah mereka kuasai, langkah selanjutnya adalah mengetahui sasaran pesaing dan siapa yang menjadi target mereka. Sasaran pesaing mencakup berbagai hal, seperti memaksimalkan keuntungan, memperbesar pangsa pasar, meningkatkan kualitas produk, atau bahkan berupaya untuk mengalahkan atau menghambat pesaing lainnya.

c) Identifikasi strategi pesaing

Setiap pesaing pasti memiliki strategi unik untuk mengalahkan rivalnya. Semakin ketat persaingan, semakin canggih pula strategi yang diterapkan.⁴² Berbagai strategi dapat digunakan oleh pesaing, yang secara umum meliputi:

- a. Menyerang pesaing yang lebih lemah terlebih dahulu.
- b. Menyerang langsung pesaing yang lebih kuat dengan memanfaatkan kelemahan yang ada.
- c. Melaksanakan strategi gerilya dengan mengincar saat lawan lengah.

⁴¹ Ibid., 160.

⁴² Umar, *Strategi Manajemen In Action*, (Yogyakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 31.

- d. Bertahan dari setiap serangan yang dilancarkan oleh lawan atau menyeimbangkan serangan yang dilakukan.⁴³

d) Strategi menghadapi pesaing

Strategi menghadapi pesaing sering disebut strategi menghadapi lawan dengan memasang strategi yang kompetitif. Strategi kompetitif dilakukan dengan melihat posisi keberadaan kita, sebelum melakukan penyerangan. Posisi ini akan menentukan model serangan yang akan kita lakukan. Strategi untuk menghadapi pesaing dapat dilakukan untuk posisi- posisi sebagai berikut:⁴⁴

a. Strategi pemimpin pasar

Pemimpin pasar meliputi berbagai hal, seperti menciptakan produk baru, memberikan promosi, meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, dan hal-hal lain sebelum dilakukan oleh pesaing.

b. Strategi penantang pasar

Merupakan penantang pemimpin pasar. Bukan tidak mungkin posisi pasar yang dipegang oleh pimpinan pasar akan segera diambil alih oleh penantang pasar.

c. Strategi Pengikut Pasar

Pengikut pasar merupakan pesaing yang hanya mengikuti kegiatan pemimpin dan penantang pasar. Setiap gerakan yang dilakukan pemimpin dan penantang pasar selalu diikuti pengikut pasar. Seandainya akan melakukan penyerangan, yang diserang adalah relung pasar.

⁴³ Ibid., 32.

⁴⁴ Supriyono, RA, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, (Yogyakarta: CF, 1991), 17

d. Strategi Relung Pasar

Relung pasar merupakan pemain yang memiliki lingkungan tersendiri tanpa dipengaruhi oleh pesaing lainnya. Posisi ini memiliki celah tersendiri dalam pasar. Terkadang posisi ini tidak pernah dipedulikan oleh pemimpin pasar atau penantang pasar. Tujuan utama yang dijalankan oleh relung pasar adalah dapat hidup terus dengan pertumbuhan sedang.⁴⁵

e) **Tingkatan persaingan**

Terdapat empat tingkat persaingan berdasarkan kemampuan penggantian produk.⁴⁶

a. Persaingan merek

Pada level ini, perusahaan melihat pesaing sebagai entitas lain yang menawarkan produk dan layanan serupa kepada pelanggan dengan harga yang setara.

b. Persaingan industri

Perusahaan memandang pesaing dalam konteks yang lebih luas, yaitu semua perusahaan yang memproduksi produk atau jenis yang sama.

c. Persaingan bentuk

Pada tingkat ini, perusahaan melihat pesaing sebagai semua produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain yang memberikan layanan yang sama.

d. Persaingan umum

⁴⁵ Sadono Sukirno, *Pengantar Teori Ekonomi Mikro*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), 229.

⁴⁶ Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 279.

Pada level ini, perusahaan memandang pesaing secara lebih luas sebagai semua usaha yang bersaing untuk mendapatkan pengeluaran konsumen yang sama.⁴⁷

C. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang bertujuan untuk menilai kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) yang dihadapi dalam suatu proyek atau bisnis, serta untuk menganalisis produk-produk yang ada, baik milik sendiri maupun pesaing. Dalam melakukan analisis ini, penting untuk menetapkan tujuan usaha atau menentukan objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikategorikan sebagai faktor internal, sementara peluang dan ancaman dianggap sebagai faktor eksternal.⁴⁸

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan

⁴⁷ Ibid., 279.

⁴⁸ Freddy Ranguti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), 19.

ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil.⁴⁹

Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.⁵⁰

2. Faktor-faktor dalam analisi SWOT

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan, yang memungkinkan perusahaan tersebut unggul dibandingkan pesaing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan ini berasal dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Elemen kekuatan dapat meliputi sumber daya keuangan, reputasi, dominasi pasar, serta hubungan dengan pembeli dan pemasok, serta faktor lainnya. Faktor-faktor kekuatan dalam suatu perusahaan atau organisasi mencerminkan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif di pasar. Hal ini terjadi karena unit bisnis memiliki keterampilan, produk unggulan, dan lainnya yang membuatnya lebih mampu memenuhi kebutuhan pasar yang telah ditentukan.⁵¹

⁴⁹ Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Binarupa Akasara, 2017), 229.

⁵⁰ Ibid., 230.

⁵¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 172

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Prakteknya keterbatasan dan kelemahan - kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.⁵²

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.⁵³

⁵² Fred, R. David, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 17.

⁵³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 109.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawarmenawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan.⁵⁴

Faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor- faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.⁵⁵

3. Analisi Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk

⁵⁴ Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Binarupa Akasara, 1997), 229.

⁵⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 109.

menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Masing-masing alternatif strategi tersebut adalah:⁵⁶

- a. Strategi SO (*Strenght- Opportunity*) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
- b. Strategi ST (*Strenght- Threath*) Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.
- c. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*) Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT (*Weakness- Threath*) Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.⁵⁷

⁵⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung:Alfabeta, 2014), 260

⁵⁷ Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), 86.