

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian saat ini merujuk pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Akan tetapi dalam penelitian ini berfokus pada analisa kompetensi dan komunikasi pemasaran terpadu yang digunakan UKM Griya Karya Tiara Kusuma selaku produsen Batik Seru Mangrove di daerah Rungkut Surabaya. Berikut ini akan diuraikan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini;

2.1.1 Christina Tri Setyorini, Margani Pinasti, Hijroh Rokhayati, 2013

Dalam sebuah penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya pada *International Jurnal of Business, Humanities and Technology* Vol.03,No.1,2013 di (www.ijbhtnet.com) oleh Christina tri setyorini, *et al* dengan judul “*Strengthening the Internal Factors of Batik Cluster Smes In Indonesia : A Case Of Six Districts in South – Central Java*” yang meneliti faktor-faktor internal yang menghambat pertumbuhan dan keberhasilan UKM batik di kabupaten bagian selatan Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan memberikan saran untuk mengatasi faktor-faktor internal yang menghambat pertumbuhan dan keberhasilan UKM. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan tehnik wawancara yang mendalam, diskusi kelompok, dan dokumentasi video dan foto digunakan untuk mendapatkan informasi yang

dibutuhkan dalam penelitian, termasuk peserta dari enam UKM batik dan dari enam pejabat yang mewakili enam organisasi di enam kabupaten bagian selatan Jawa Tengah. Dalam penelitian ini faktor internal yang digunakan sebagai acuan dalam mengidentifikasi UKM batik di kabupaten bagian selatan Jawa Tengah adalah Pendidikan, bahan baku, pemasaran, kemitraan, teknologi, modal, koperasi, serta koordinasi antar institusi pemerintah. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross-case analysis*, dimana peneliti akan membandingkan data dari enam UKM batik dan instansi pemerintah di enam kabupaten bagian selatan di Jawa Tengah. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi agar memperkuat UKM batik dengan memberikan fasilitas koperasi batik yang dapat melayani kebutuhan dana dan bahan baku, meningkatkan bantuan lembaga ketrampilan pengrajin batik, meningkatkan koordinasi antar instansi pemerintah, mengembangkan asosisasi batik di Jawa Tengah seperti; (Yayasan Batik Indonesia) untuk mempromosikan batik di pasar nasional dan global.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini meliputi :

1. Pada penelitian terdahulu pemilihan lokasi penelitian di daerah kabupaten bagian selatan Jawa Tengah, sedangkan penelitian saat ini di daerah Rungkut kota Surabaya, Jawa Timur.
2. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu menggunakan tehnik *cross-case analysis*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan pendekatan Profile UKM, kajian teori Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (EFI), Komunikasi Pemasaran Terpadu, dan Strategi Bersaing.

3. Jumlah obyek penelitian terdahulu sebanyak enam UKM batik di Jawa Tengah, sedangkan penelitian saat ini sebanyak satu UKM batik di Surabaya Jawa Timur.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini meliputi :

1. Pada penelitian terdahulu dan saat ini lokasi penelitiannya di negara Indonesia.
2. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini obyek penelitiannya merupakan UKM batik.
3. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini obyek penelitiannya adalah penggunaan teori EFI (Evaluasi Faktor Internal).

2.1.2 Veronica Gabrielli dan Bernardo Balboni, 2010

Dalam sebuah penelitian yang terdahulu telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dalam *Jurnal of Marketing Intelligence and Planning*, Vol.28, No.03, 2010, Emerald Group Publishing Limited (www.emeraldinsight.com) oleh Veronica Gabrielli dan Bernardo Balboni dengan judul “*SME Practice Towards Integrated Marketing Communications*” yang menguji secara empirik antara teori dan praktek komunikasi pemasaran terpadu pada Usaha Kecil Menengah (UKM). Penelitian ini bertujuan untuk membantu UKM dalam meningkatkan komunikasi pemasaran melalui rencana yang lebih kompherensif agar bisnis UKM terus berkembang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan di Italia. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *factor and cluster anlysis*. Tehnik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan

kuesioner dan wawancara secara mendalam. Penelitian ini menggunakan 210 sampel perusahaan kecil-menengah di Italia.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini meliputi :

1. Pada penelitian terdahulu pemilihan lokasi penelitian di kota Canada, Amerika Serikat. Sedangkan penelitian saat ini di daerah Wonorejo kota Surabaya, Indonesia.
2. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu menggunakan *factor and cluster analysis*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan tehnik analisis Profile UKM, kajian teori Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (EFI), Komunikasi Pemasaran Terpadu, dan Strategi Bersaing.
3. Jumlah obyek penelitian terdahulu sebanyak 210 UKM di Italia, sedangkan penelitian saat ini sebanyak satu UKM batik di Surabaya Indonesia.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini meliputi :

1. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini obyek penelitiannya adalah UKM (*Small Medium Enterprise*).
2. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini obyek penelitiannya adalah penggunaan teori Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam penelitian.

Tabel 2.1
PERSAMAAN DAN PERBEDAAN PENELITIAN

| Keterangan | Christina Tri Setyorini, Margani Pinasti, Hijroh Rokhayati (2013) | Veronica Gabrielli dan Bernardo Balboni (2010) | Abdullah Faruq (2013) |
|---------------------|---|--|------------------------------|
| Kajian Teori | Kekuatan Faktor Internal | Komunikasi Pemasaran | Kekuatan Faktor Internal dan |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| | | Terpadu | Komunikasi Pemasaran Terpadu |
| Jenis Penelitian | Kualitatif | Kuantitatif | Kualitatif |
| Tehnik Analisis | <i>Cross-case Analysis</i> | <i>Factor and Cluster Analysis</i> | EFI, Komunikasi Pemasaran Terpadu, Strategi Bersaing |
| Obyek Penelitian | UKM | UKM | UKM |
| Lokasi | Jawa Tengah, Indonesia | Modenna dan Reggio Emilia, Italia | Surabaya, Indonesia |
| Hasil Penelitian | Untuk menjadi UKM yang sukses, pemilik UKM harus memperhatikan strategi pemasaran, penggunaan teknologi, dan mendapatkan akses permodalan, serta pengembangan sumber daya manusia. | Terdapat kesenjangan antara teori IMC dengan praktek yang telah dilakukan oleh UKM, banyak pelaku UKM yang kurang menyadari pentingnya kegiatan komunikasi pemasaran | Diperlukan sebuah model Komunikasi Pemasaran Terpadu yang lebih sederhana yang sesuai dengan UKM, UKM harus mengevaluasi unit bisnis yang tidak menguntungkan. |

Berdasarkan Tabel 2.1 hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini berbeda, hal ini dikarenakan beberapa faktor yang membedakan dalam penelitian, seperti; wilayah geografis UKM yang sedang diteliti, jumlah UKM yang diteliti, dan tehnik analisis data yang digunakan.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan untuk mengetahui dan memecahkan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu ; Analisis Profile UKM,

Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan kajian teori Komunikasi Pemasaran Terpadu, Strategi Bersaing. Dalam melakukan perencanaan dan perumusan strategi diperlukan pengkajian secara teoritis sebagai landasan teori yang dapat diaplikasikan lebih lanjut. Berikut ini adalah penjelasan secara lengkap dan jelas mengenai teori-teori terkait yang akan digunakan sebagai ilmu terapan dalam merumuskan strategi unggul bersaing.

2.2.1 Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (EFI)

Menurut Kotler dan Amstrong (2012 : 53), pengidentifikasian faktor internal dapat memberikan gambaran kondisi suatu perusahaan, yaitu faktor kekuatan dan kelemahan. Perusahaan menghadapi ancaman yang berasal dari eksternal melalui kekuatan yang dimilikinya dari faktor internal. Sedangkan kelemahannya yang berasal dari faktor internal dapat diminimalkan dengan melihat peluang dan faktor eksternal yang ada. Kekuatan sebuah perusahaan tidak mudah ditandingi atau ditiru oleh para pesaing yang lebih dikenal dengan kompetensi khusus (*distinctive competences*). Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus dalam penelitian dan pengembangan untuk memproduksi beragam produk yang inovatif dan strategi yang direncanakan untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, atau mengubahnya menjadi kekuatan perusahaan. Menurut Robert Grand dalam buku David R. Fred (2009) menyimpulkan bahwa audit internal lebih penting. Dikarenakan saat ini preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen yang berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang. Orientasi perusahaan yang terfokus terhadap faktor eksternal tidak akan memberi

sebuah landasan yang kuat bagi perumusan strategi jangka panjang perusahaan. Ketika faktor lingkungan eksternal berubah, maka sumber daya dan kapabilitas perusahaan atau faktor internal merupakan landasan yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitas perusahaannya. Dalam melakukan audit internal dibutuhkan langkah-langkah seperti: pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan dalam sebuah perusahaan yang berasal dari lingkungan internal mencakup kekuatan maupun kelemahan. Kekuatan atau kelemahan faktor internal perusahaan digabungkan dengan peluang atau ancaman faktor eksternal dan pernyataan misi perusahaan yang jelas menjadi dasar untuk menetapkan tujuan strategis perusahaan. Melakukan audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi dan evaluasi informasi tentang operasional perusahaan serta faktor-faktor penentu keberhasilannya yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, selanjutnya diidentifikasi dan diprioritaskan. Penilaian internal perusahaan menurut Fred R. David (2009) meliputi langkah-langkah sebagai berikut;

1. Fungsi manajemen
 - a. Perencanaan merupakan tahapan dalam proses manajemen yang digunakan dalam memformulasi implementasi strategi perusahaan.
 - b. Pengorganisasian merupakan implementasi strategi dari perusahaan yang mencakup semua aktifitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas.

- c. Pemberian motivasi implementasi strategi perusahaan yang melibatkan usaha yang diarahkan dalam membentuk perilaku manusia, seperti kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, dan lain sebagainya.
 - d. Pengelolaan staf bagian dari implementasi strategi perusahaan yang berfokus pada manajemen staf atau SDM. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area penempatan staf merupakan hal yang penting.
 - e. Pengendalian merupakan aktifitas manajerial yang bertujuan untuk memastikan hasil aktual telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan aktifitasnya merupakan bagian dari evaluasi strategi perusahaan.
2. Fungsi Pemasaran merupakan tahapan dari penilaian internal perusahaan sebagai proses identifikasi, antisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Fungsi dasar pemasaran dalam membantu penyusunan strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang. Fungsi pemasaran dalam lingkungan internal perusahaan merupakan ujung tombak dari berlangsungnya bisnis suatu perusahaan.
3. Fungsi Produksi dan Operasi, dalam tahapan ini seorang manajer produksi memiliki tugas utama mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk atau jasa yang dibutuhkan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, harga yang sudah ditentukan, dan waktu yang sudah ditetapkan.

4. Fungsi Penelitian dan Pengembangan, penilaian pada tahapan ini memiliki peranan penting dalam memformulasikan dan implementasi strategi perusahaan, sehingga perusahaan harus selalu berinovasi dalam menciptakan produk agar mampu bersaing karena perubahan selera konsumen, teknologi, siklus produk, dan kondisi persaingan yang semakin kompetitif.

5. Fungsi keuangan atau akuntansi

Kondisi keuangan perusahaan sering menjadi salah satu tolok ukur terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu permasalahan. Melalui analisis ratio perusahaan dapat menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam hal investasi, pendanaan, dan deviden. Sehingga informasi yang diperoleh melalui analisis ratio dapat digunakan sebagai titik acuan dalam beraktifitas fungsi manajemen, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan sistim informasi.

6. Sistim Informasi Manajemen

Informasi merupakan fondasi sebuah perusahaan dalam menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan bahan untuk mendukung keputusan manajerial. Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sebuah sistem informasi dapat dikatakan berjalan secara efektif apabila pemahaman yang lebih baik mengenai fungsi-fungsi bisnis, komunikasi yang lebih baik antar fungsi bisnis, pengambilan keputusan yang lebih berdasar, analisis persoalan yang lebih baik dan pengendalian yang lebih efektif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Christina Tri Setyorini, *et.al*, (2013) faktor internal yang menjadi kekuatan dalam sebuah UKM adalah Pendidikan, permodalan, bahan baku, pemasaran, kemitraan, teknologi, koperasi (Asosiasi), koordinasi dengan instansi pemerintah.

1. Pendidikan merupakan salah satu kunci dari modal manusia yang dibutuhkan guna menciptakan UKM yang mampu berkompetensi di pasar. Pendidikan dan pelatihan memberikan dasar bagi perkembangan intelektual yang dibutuhkan oleh pengusaha agar bisnis yang dijalankannya menjadi sukses. Kesalahan melakukan pencatatan akan menyebabkan seorang pengusaha kehilangan arus kas yang benar, pengendalian biaya produksi, dan masalah likuiditas. Seorang pengusaha harus memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan bisnisnya, (Casson, 1982 dalam *Christina Tri Setyorini, et.al* : 25).
 2. Modal menurut John Stuart Mill dalam bukunya "*Principle of Political Economy*" tahun 1848 menggunakan istilah "*capital*" dengan arti: pertama; barang fisik yang dipergunakan untuk menghasilkan barang lain, dan kedua; suatu dana yang tersedia untuk mengupah buruh. Pada akhir abad ke-19, modal dalam arti barang fisik yang dipergunakan untuk menghasilkan barang lain dipandang sebagai salah satu di antara empat faktor utama produksi (tiga lainnya adalah tanah, tenaga kerja dan organisasi atau manajemen).
- A. Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja)
- Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal, perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan

mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Dalam perekrutan Sumber Daya Manusia ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yakni;

1. Pengalaman Kerja, mengindikasikan bahwa semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, begitu juga sebaliknya. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang terkadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.
2. Keterampilan Kerja, kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat di kelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:
 - a. Keterampilan mental, seperti menganalisis data, membuat keputusan dll.
 - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik, dll.
 - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.

Pelatihan SDM menurut Gary Dessler (2009) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya

tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan faktor lainnya.

B. Struktur manajemen

Struktur manajemen yang efektif dapat memberikan kontribusi yang baik dalam kinerja perusahaan (UKM). Ketika sebuah perusahaan tidak memiliki struktur manajemen maka dampak yang terjadi adalah tidak jelas pembagian tugas dalam perusahaan tersebut.

3. Bahan baku, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan oleh pengrajin batik di Surabaya. Untuk menghasilkan batik yang murah, bahan baku lokal yang digunakan harus murah dari segi harga. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan batik murah, dan memenuhi permintaan pasar lokal, tetapi bahan lokal tidak efisien untuk menghasilkan batik kualitas yang lebih baik, terutama ketika datang permintaan eksklusif. hal ini dikarenakan banyak UKM tidak memiliki kemampuan untuk membebaskan warna dan mengeringkan kain batik dengan cepat sehingga bahan lokal bukan pilihan yang baik oleh industri atau pengrajin.
4. Pemasaran, adalah sebuah pengetahuan yang dibutuhkan sebuah UKM agar dapat bersaing dengan strategi yang telah dibuat dimulai dengan Segmentasi pasar, Targetting, dan Positioning. Suatu perusahaan yang mempunyai orientasi pasar yang kuat adalah perusahaan yang memiliki pasar yang berorientasi pada pelanggan dan pesaing serta mampu melakukan kerja sama antar fungsi di dalam menyampaikan solusi pelanggan yang superior bagi pesaingnya.

5. Kemitraan, merupakan sebuah keuntungan bagi UKM yang dapat meningkatkan pendapatan yang lebih tinggi. UKM akan mendapat manfaat yang banyak dari asosiasi perdagangan, karena dalam asosiasi perdagangan UKM didorong untuk berinovasi, membangun pasar dan memperkuat rantai pasokan. Terlebih bila UKM tersebut menjalin kemitraan dengan menjadi anggota asosiasi diseluruh dunia, sehingga UKM akan memperoleh pengetahuan dan sumber daya yang meningkatkan daya saing.
6. Teknologi, menjadi salah satu penghambat bagi UKM yang belum bisa menyesuaikan dengan perkembangan kemajuan teknologi. Banyak UKM mengalami kesulitan untuk mendapatkan akses ke teknologi yang tepat dan informasi tentang teknik yang tersedia. Hal ini membatasi inovasi dan daya saing UKM. Beberapa UKM yang telah mengadopsi teknologi lebih cenderung menyebabkan bisnis lebih cepat berkembang daripada usaha kecil tanpa alat teknologi.
7. Koperasi, adalah organisasi yang ada untuk melayani kebutuhan anggota mereka yang berkontribusi untuk modal usaha UKM anggotanya, koperasi bukan untuk memberikan pengembalian investasi melainkan hanya bersifat simpan pinjam kepada sesama anggota.
8. Instansi pemerintah memiliki andil dalam mendukung berkembangnya UKM di wilayahnya. Koordinasi adalah melanjutkan pengorganisasian, membuat masyarakat atau beragam hal bekerja sama untuk mencapai tujuan atau efek untuk memenuhi tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Koordinasi adalah fungsi manajerial di mana kegiatan bisnis yang berbeda disesuaikan

dengan benar dan saling terkait. Dalam hal ini koordinasi dengan instansi pemerintah yang berjalan baik akan menghasilkan kebijakan-kebijakan yang berpihak kepada industri UKM khususnya batik di kota Surabaya.

Setelah mengetahui faktor-faktor internal dari perusahaan langkah yang terakhir dalam penilaian manajemen strategik internal perusahaan adalah penyusunan Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI Matriks). Evaluasi ini berfungsi untuk mengetahui faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting. Menurut Fred R. David (2009), dalam melakukan Evaluasi Faktor Internal (EFI) terlebih dahulu menetapkan bobot, peringkat, serta skor bobot dari setiap item faktor internal yang telah teridentifikasi. Daftar kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari analisis fungsional dapat digunakan dalam analisis matriks EFI.

2.2.2 Pengertian Pemasaran

Aktifitas pemasaran sangat penting bagi sebuah bisnis, untuk mencapai tujuan perusahaan aktifitas pemasaran diarahkan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga produk dan jasa yang ditawarkan sesuai dengan apa yang diharapkan atau dibutuhkan oleh pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2012:27), pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai kepada orang lain. Sedangkan menurut AMA (Asosiasi Pemasaran America), pemasaran adalah suatu fungsi organisasional dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberi nilai

kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan pelanggan dan mengelolanya dengan hubungan yang menguntungkan bagi perusahaan. Proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan (Kotler dan Armstrong 2012 : 5). Pemasaran semua tentang bagaimana membuat nilai pada konsumen. Hal yang pertama yang dilakukan dalam proses pemasaran adalah memahami konsumen dan mengerti dimana pasar dari produk yang akan dijual. Dalam konsep terdapat lima hal inti yang ada dalam konsumen dan penempatan pasar. Pertama, kebutuhan, keinginan, dan permintaan. Kedua, menawarkan ke pasar (produk, pelayanan, and pengalaman). Ketiga, nilai dan kepuasan. Keempat, jual beli (pertukaran) dan hubungan. Kelima, pasar. Pemasaran merupakan hal yang pasti dilakukan oleh setiap perusahaan, namun tidak semua perusahaan bisa berhasil dengan program pemasaran yang telah direncanakan. Untuk itulah strategi pemasaran yang tepat menjadi ujung tombak dari perusahaan.

2.2.3 Komunikasi Pemasaran Terpadu

Dalam rangkaian kegiatan pemasaran terdapat aktifitas yang biasa dilakukan oleh pemasar yakni komunikasi pemasaran. Komunikasi pemasaran merupakan sarana dimana perusahaan berusaha menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan konsumen secara langsung maupun tidak langsung tentang produk dan merek yang dijual. Komunikasi pemasaran dapat memberitahu atau memperlihatkan

kepada konsumen tentang bagaimana dan mengapa produk itu digunakan oleh orang seperti apa, serta dimana dan kapan (Kotler dan Keller 2012 : 498). Komunikasi pemasaran memungkinkan perusahaan menghubungkan merek mereka dengan orang, tempat, acara, merek, pengalaman, perasaan, dan hal lainnya. Menurut (Kotler dan Keller 2012 : 500) Terdapat delapan model utama dalam melakukan komunikasi pemasaran terpadu;

1. Iklan : semua bentuk terbayar dari presentasi nonpersonal dan promosi ide, barang, atau jasa melalui sponsor yang jelas.
2. Promosi penjualan : berbagai insentif jangka pendek untuk mendorong percobaan atau pembelian produk atau jasa.
3. Acara dan pengalaman : kegiatan dan program yang disponsori perusahaan yang dirancang untuk menciptakan interaksi harian atau interaksi yang berhubungan dengan merek tertentu.
4. Humas dan publisitas : program yang dirancang untuk melindungi citra perusahaan atau produk individunya.
5. Pemasaran langsung : penggunaan surat, telepon, faksimile, email, atau internet untuk berkomunikasi secara langsung dengan atau meminta respon atau dialog dari pelanggan dan prospek tertentu.
6. Pemasaran interaktif : program online yang dirancang untuk melibatkan pelanggan atau prospek dan secara langsung atau tidak langsung meningkatkan kesadaran, memperbaiki citra, atau menciptakan penjualan produk dan jasa.

7. Pemasaran dari mulut ke mulut : komunikasi lisan, tertulis, dan elektronik antar masyarakat yang berhubungan dengan keunggulan atau pengalaman membeli produk atau jasa.
8. Penjualan personal : interaksi tatap muka dengan satu atau lebih pembeli prospektif untuk tujuan melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan pengadaan pesanan.

Tujuan dari komunikasi pemasaran terpadu adalah untuk mempengaruhi masyarakat dengan elemen promosinya sampai ke tingkat kognisi, affeksi, dan konasi. Elemen promosi yang digunakan terbagi atas *soft sell* dan *hard sell*.

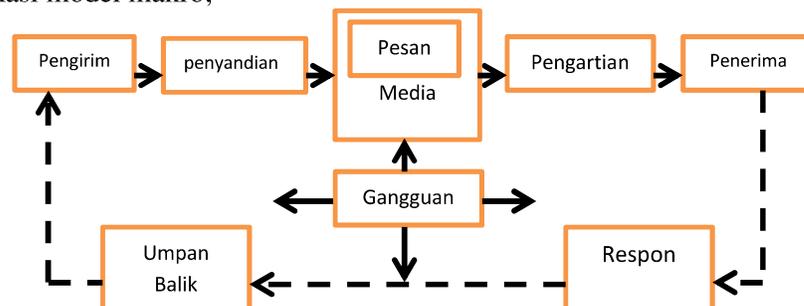
Soft sell berupa iklan, publisitas, hubungan masyarakat, pemasaran interaktif yang bertujuan untuk mempengaruhi konsumen ke tingkat kognisi dan affeksi. Sedangkan, *hard sell* berupa penjualan personal, pemasaran langsung, promosi penjualan untuk memengaruhi konsumen ke tingkat konasi.

Menurut Errna Ferrinadewi (2008 : 96), komponen kognitif terdiri dari keyakinan dan pengetahuan tentang produk. Pengetahuan dan keyakinan antar konsumen selalu berbeda terhadap suatu produk. Komponen afektif merupakan perasaan atau emosi terhadap suatu obyek tertentu. Perasaan yang merupakan hasil evaluasi dari atribut produk dapat juga mempengaruhi keyakinan konsumen bahkan bisa merubah keyakinannya. Sedangkan komponen konatif adalah keyakinan dan rasa suka pada suatu produk akan mendorong konsumen melakukan tindakan sebagai wujud dari keyakinan dan perasaannya. Pemasar

harus memahami elemen dasar komunikasi yang efektif. Ada dua model proses komunikasi yang ada;

1. Model Makro

Model komunikasi dengan melibatkan sembilan elemen, dimana dua elemen merepresentasikan pihak utama dalam komunikasi (pengirim) dan (penerima). Dua elemen lainnya merepresentasikan alat komunikasi utam (pesan) dan media. Empat elemen merepresentasikan fungsi komunikasi utama penyandian, pengartian, respon, dan umpan balik. Empat elemen terakhir dalam sistem adalah gangguan, pesan acak, dan bersaing yang dapat mengganggu komunikasi yang dimaksudkan. Model ini menekankan faktor-faktor kunci dalam komunikasi efektif. Pengirim harus tahu *audience* seperti apa yang ingin dijangkau dan respon apa yang ingi didapatkan. Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah bagan proses komunikasi model makro;



Gambar 2.1
Proses Komunikasi Model Makro
Sumber : Philip Kotler dan Gary Amstrong, 2011.

2. Model Mikro

Model ini mengasumsikan bahwa pembeli melewati tahap kognitif, afektif, dan perilaku dalam urutan tersebut. Dengan memilih urutan yang benar, pemasar

dapat melaksanakan tugas perencanaan komunikasi dengan lebih baik. Berikut ini adalah model dari hierarki pengaruh dalam komunikasi pemasaran ;



Gambar 2.2
Proses Komunikasi Model Mikro
Sumber : Philip Kotler dan Gary Amstrong, 2011.

- a. Kesadaran adalah tahapan apabila sebagian besar *audience* tidak menyadari obyek, tugas komunikator yaitu membangun kesadaran.
- b. Pengetahuan adalah tahap dimana fungsi dari komunikasi pemasaran bila *audience* mungkin mempunyai kesadaran merek, namun tidak tahu banyak.
- c. Rasa Suka adalah tahap dimana fungsi dari komunikasi pemasaran bila *audience* mengetahui merek, apa yang mereka rasakan tentang merek tersebut? Bila *audience* tidak suka dengan merek tersebut komunikator harus mencari penyebabnya.
- d. Prefensi adalah tahap dimana fungsi dari komunikasi pemasaran bila mungkin *audience* menyukai produk, tetapi mengembangkan keyakinan untuk membelinya, tugas komunikator yaitu berusaha membangun prefensi konsumen dengan membandingkan kualitas, nilai, kinerja dan fitur-fitur lain dari produk pesaing.
- e. Pembelian adalah tahap akhir dari fungsi komunikasi pemasaran, beberapa *audience* mempunyai keyakinan, namun tidak cukup bergerak untuk membeli, tugas dari komunikator adalah mengarahkan konsumen agar

mengambil langkah terakhir dengan cara menawarkan harga yang lebih murah, menawarkan premi, atau membiarkan konsumen mencoba produk.

Untuk memungkinkan kampanye komunikasi pemasaran yang berhasil, pemasar harus berusaha meningkatkan kemungkinan bahwa setiap tahapan telah dilakukan.

2.2.4 Strategi Bersaing

Menurut Fred R. David (2009 : 06), Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Robinson dan Pearce (2011 : 06), strategi merupakan rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan, Fred R. David (2009 : 31). Suatu perusahaan atau organisasi harus memiliki tujuan dan filosofi yang mendasar sebagai acuan dalam bertindak. Visi adalah pandangan dan harapan akan sesuatu yang akan dicapai dalam jangka panjang sebagai acuan perusahaan dalam menetapkan strategi. Misi adalah cara yang digunakan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Terdapat dua tujuan perusahaan yakni; tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang adalah hasil yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan selama periode beberapa tahun. Tujuan jangka pendek adalah hasil yang diinginkan yang berfungsi sebagai pedoman spesifik atas tindakan selama periode waktu satu tahun atau kurang.

Strategi pada tingkat bisnis bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri. Menurut Porter, 1989 (dalam Solihin, Ismail 2012 : 196) terdapat tiga strategi yang dapat menjadi pilihan bagi bisnis perusahaan, yaitu;

1. Kepemimpinan biaya, strategi ini dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas.

| | | | |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| | | Keunggulan Kompetitif | |
| | | Biaya Terendah | Diferensiasi |
| Jangkauan Kompetitif | Sasaran Luas | Kepemimpinan Biaya | Diferensiasi |
| | Sasaran Sempit | Fokus Biaya | Fokus Diferensiasi |

Gambar 2.3

Matrik Strategi Generik oleh Michael E. Porter, 1998.

Sumber : Ismail Solihin 2012

2. Diferensiasi, strategi ini juga dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Bila perusahaan memilih strategi ini perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu pada produk yang mereka hasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan oleh perusahaan itu sendiri melalui dari produk itu sendiri. Sistem pengantaran pesanan, pendekatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dan lain sebagainya.
3. Fokus, bila perusahaan memilih strategi ini, maka perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak

bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas.

Kemampuan pesaing-pesaing utama juga harus dapat diamati dan dikontrol oleh perusahaan setiap waktu. Untuk mengevaluasi perusahaan pesaing tentu sangat sulit untuk melihat dari semua aspek. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami faktor kunci sukses (*Key Success Factor/ KSF*) di dalam industri. *Key Success Factor* (KSF) merupakan faktor-faktor kunci yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan agar bisa sukses dan memenangkan persaingan. Selain matriks EFI yang digunakan untuk menganalisis faktor internal, terdapat alat bantu lain yaitu *Key Success Factor* setelah KSF telah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah perusahaan harus membandingkan diri dengan pesaing-pesaing utamanya. Untuk membandingkan diri dengan para pesaing-pesaingnya, maka digunakanlah alat matriks CPM (*Competitive Profile Matriks*).

Formulasi strategi merupakan suatu proses yang menantang dan membutuhkan fokus perhatian dari berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitasnya. Tetapi untuk menjadikan suatu strategi dapat dieksekusi dengan baik akan memiliki tingkat kesulitan yang lebih besar lagi dibandingkan proses formulasi strategi. Formulasi strategi dan implementasi strategi memiliki kaitan yang erat bagi keberhasilan perusahaan. berbagai faktor internal perusahaan seperti politik kantor, kelembaman dalam bekerja yang berakar pada budaya perusahaan, serta keengganan untuk berubah dapat menjadi penghambat yang serius dalam implementasi strategi. Model implementasi strategi ada tiga menurut (Hrebiniak 2005 dalam Solihin, Ismail 2012 : 205) yaitu;

1. **Strategi tingkat korporat** : strategi ini dibuat pada level korporat yang mencakup di dalamnya berbagai unit bisnis yang saat ini dikelola perusahaan. strategi ini meliputi organisasi perusahaan secara keseluruhan dan memfokuskan perhatiannya pada berbagai isu seperti manajemen portofolio, diversifikasi dan alokasi sumber daya untuk berbagai unit bisnis.
2. **Strategi tingkat bisnis** : strategi yang dibuat pada level bisnis fokus perhatian diberikan pada antara lain: penentuan produk dan atau jasa yang akan ditawarkan, bagaimana melaksanakan persaingan untuk mencapai posisi unggul dalam industri terkait, dan bagaimana membedakan diri (differentiate) dari para pesaing.
3. **Strategi integrasi** : untuk mengimplementasikan strategi pada unit bisnis, maka tujuan unit bisnis harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan operasional jangka pendek. Penerjemahan strategi jangka panjang ke dalam strategi jangka pendek di unit-unit bisnis membutuhkan integrasi dan pengendalian melalui struktur organisasi unit bisnis yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dikoordinasikan di antara berbagai bagian organisasi dalam suatu unit bisnis.

Sedangkan menurut Fred R david (2009 : 251), strategi-strategi alternatif yang bertujuan untuk jangka panjang perusahaan terdapat sebelas alternatif yaitu ; Integrasi Ke Depan, Integrasi Ke Belakang, Integrasi Horizontal, Penetrasi pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi Terkait, Diversifikasi Tak Terkait, Penciutan , Divestasi, dan Likuidasi.

Berikut ini akan dijelaskan secara rinci sebelas alternatif strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David (2009) ;

1. Strategi Integrasi Ke Depan yaitu “perusahaan memperluas cakupannya dengan menguasai rantai distribusi produk ke pasar” (Ismail Solihin 2012 : 189). Menurut Fred R. David (2009) strategi integrasi ke depan yaitu perusahaan memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Sedangkan menurut Terdapat enam pedoman kapan strategi integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
 - a. Ketika distributor organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
 - b. Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
 - c. Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus tumbuh berkembang pesat.
 - d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
 - e. Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi. Ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
 - f. Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi.

2. Strategi Integrasi Ke Belakang yaitu “Perusahaan meluaskan cakupan usahanya untuk menguasai rantai pasokan bahan baku” (Ismail Solihin, 2012 : 189). Sedangkan menurut Fred R. David (2009), mendefinisikan Strategi Integrasi Ke Belakang yaitu Perusahaan mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Terdapat tujuh pedoman kapan strategi integrasi ke belakang dapat menjadi strategi yang sangat efektif;
 - a. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdi, komponen, barang rakitan, atau bahan mentah.
 - b. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak
 - c. Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat; ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
 - d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
 - e. Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting ; ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
 - f. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.

- g. Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.
3. Strategi Horizontal dapat dikatakan sebagai suatu proses mengakuisisi atau *merger* (penggabungan) usaha perusahaan dengan usaha pesaing dengan tujuan memperoleh keunggulan kompetitif (Ismail Solihin, 2012 : 191). Menurut Fred R. David (2009), Strategi Horizontal yaitu perusahaan mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing. Terdapat lima pedoman kapan strategi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;
- a. Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
 - b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang.
 - c. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
 - d. Ketika organisasi memiliki baik modal atau sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
 - e. Ketika pesaing melemah karena kurangnya ketrampilan manajerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi.
4. Menurut Fred R. David (2009), Strategi Penetrasi Pasar adalah Perusahaan mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik. Terdapat

lima pedoman kapan strategi penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;

- a. Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
 - b. Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
 - c. Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
 - d. Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dengan pemasaran secara historis tinggi.
 - e. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
5. Strategi Pengembangan Pasar yaitu segala upaya perusahaan menambah pangsa pasarnya melalui pengembangan pasar sasaran baru (Taufiq Amir, 2011 : 177). Sedangkan menurut Fred R. David (2009), yaitu Perusahaan memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru. Terdapat enam pedoman kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang sangat efektif;
- a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas.
 - b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankan.
 - c. Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
 - d. Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.

- e. Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
 - f. Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.
6. Pengembangan Produk adalah Perusahaan memodifikasi produk yang sudah ada atau membuat produk baru yang dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini (Robinson dan Pearce, 2011 : 208). Terdapat lima pedoman kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi strategi yang sangat efektif (Fred R. David 2009) ;
- a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berbeda di tahap kematangan dari siklus hidup daur produk. Gagasannya disini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
 - b. Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
 - c. Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga “bagus”.
 - d. Ketika organisasi bersaing dalam indutri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
 - e. Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.
7. Ismail Solihin (2012 : 193), mendefinisikan Diversifikasi Terkait yaitu Perusahaan menambah satu atau lebih unit bisnis baru ke dalam portofolio perusahaan yang masih saling berkaitan satu sama lain. Fred R. David (2009), mendefinisikan Diversifikasi terkait adalah Perusahaan menambah produk

atau jasa yang baru namun masih berkaitan. Terdapat enam pedoman kapan strategi diversifikasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;

- a. Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
 - b. Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan saat ini.
 - c. Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - d. Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan.
 - e. Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
 - f. Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.
8. Ismail Solihin (2012 : 193), mendefinisikan Diversifikasi Tak Terkait adalah Perusahaan memasuki industri baru yang tidak berhubungan dengan industri saat ini. Sedangkan menurut Fred R. David (2009), mendefinisikan Diversifikasi Tak Terkait yaitu Perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan. Terdapat sepuluh pedoman kapan strategi diversifikasi tak terkait menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;
- a. Ketika pendapatan dari produk atau jasa saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tak terkait.

- b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
 - c. Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada para konsumen yang ada.
 - d. Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
 - e. Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
 - f. Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
 - g. Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
 - h. Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
 - i. Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
 - j. Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.
9. Strategi Penciutan merupakan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan karena lingkungan tidak menarik sementara internal perusahaan juga mengalami masalah (Taufiq Amir, 2011 : 136). Sedangkan menurut Fred R. David (2009), Strategi Penciutan yaitu Perusahaan melakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan aset

untuk membalik penjualan dan laba menurun. Terdapat lima pedoman kapan strategi penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;

- a. Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten dari waktu ke waktu.
- b. Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- c. Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- d. Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu.
- e. Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

10. Strategi Divestasi yaitu Perusahaan melakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi (perusahaan) . Terdapat enam pedoman kapan strategi divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;

- a. Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- b. Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- c. Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.

- d. Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain.
 - e. Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
 - f. Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.
11. Strategi Likuidasi yaitu Perusahaan melakukan penjualan aset kekayaan perusahaan untuk dibagikan kepada para pemegang saham (Husein Umar 2010 : 28). Sedangkan menurut Fred R. David (2009), Likuidasi yaitu Perusahaan melakukan penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya. Terdapat tiga pedoman kapan strategi likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif;
- a. Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
 - b. Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan.
 - c. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah pemahaman dari penelitian saat ini yang meneliti Batik Seru Mangrove sebagai obyek penelitian. Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian;



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Penelitian