

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 KONSEP USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang UMKM yang dikutip di dalam penelitian Wibowo, Arifin dan Sunarti (2015) ada beberapa kriteria yang dipergunakan untuk mendefinisikan pengertian dan kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Pengertian-pengertian UMKM yang dijelaskan oleh Wibowo, Arifin, dan Sunarti (2015) tersebut adalah:

1. Usaha Mikro

Kriteria kelompok Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil

Kriteria Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik

langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil

sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha Menengah

Kriteria Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah), atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Klasifikasi UMKM sebagaimana dijelaskan di dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dapat dijabarkan pada tabel berikut ini.

Tabel II.1 Klasifikasi UMKM Menurut Undang-Undang No.20 Tahun 2008

No	Usaha	Kriteria	
		Aset	Omset
1	Usaha Mikro	Maksimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta
2	Usaha Kecil	> 50 Juta-500 Juta	>300 Juta-2,5 Miliar
3	Usaha Menengah	>500 Juta-50 Miliar	>2,5 Miliar-50 Miliar

Sumber: Data Olahan dari Undang-Undang No.20 Tahun 2008

Selain menggunakan nilai moneter sebagai kriteria, sejumlah lembaga pemerintah seperti Departemen Perindustrian dan Badan Pusat Statistik selama ini menggunakan jumlah pekerja sebagai ukuran untuk mendefinisikan kriteria skala usaha. Misalnya, menurut BPS, Usaha Mikro Indonesia (UMI) adalah unit usaha dengan jumlah pekerja tetap hingga 4 orang; Usaha Kecil (UK) antara 5 hingga 19 pekerja; Usaha Menengah (UM) dari 20 hingga 99 orang. Perusahaan-perusahaan dengan jumlah pekerja di atas 99 orang masuk dalam kategori Usaha Besar (UB) (Wibowo, Arifin dan Sunarti, 2015).

Dari sudut pandang perkembangannya Rahmana (2008) dan Sudaryanto, Ragimun dan Wijayanti (2013) mengelompokkan UMKM dalam beberapa kriteria, yaitu:

1. *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah,

yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal.

Contohnya adalah pedagang kaki lima,

2. *Micro Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan,
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor,
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

2.2 KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS

2.2.1 Pengertian dan Elemen Manajemen Strategis

Manajemen Strategi memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah perusahaan atau organisasi. Tidak hanya sebuah perencanaan atau *planning* saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Sebuah organisasi terdiri dari banyak bagian dengan strukturnya masing-masing. Setiap organisasi juga memiliki tujuan yang berbeda-beda. Guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Keputusan tersebut menjadi penentu sebuah organisasi menjadi organisasi yang sukses dan maju (Nilasari, 2014).

Manajemen strategi berasal dari dua kata yaitu manajemen dan strategi. Manajemen sebagaimana kita ketahui merupakan sebuah seni dan ilmu dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan

dan melakukan kontrol terhadap sumber daya perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Nilasari, 2014). Sementara kata Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang berarti komandan militer (Nilasari, 2014). Porter (1996) dan Nilasari (2014) mendefinisikan Strategi adalah penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas, dan Porter (1996) dan Nilasari (2014) kemudian melanjutkan penjelasan bahwa esensi dari strategi adalah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan. Dirgantoro (2001) menjelaskan bahwa pengertian Strategi mengandung dua komponen yaitu Tujuan Jangka Panjang dan Sumber Keunggulan. Kemudian Dirgantoro (2001) melanjutkan pengertian Tujuan Jangka Panjang adalah proses pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya. Sementara Sumber Keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar.

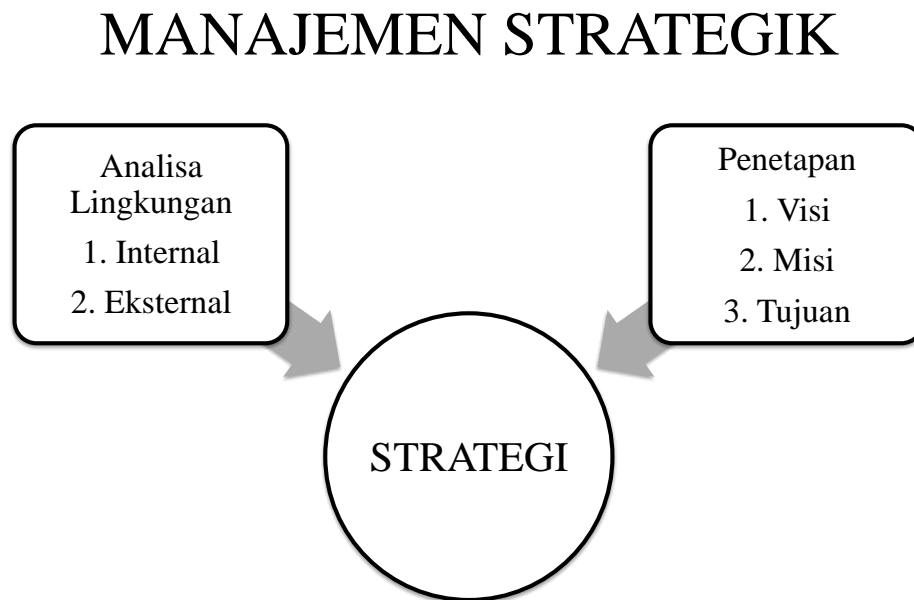
Kemudian apa sesungguhnya manajemen strategi. David (2006) menjelaskan bahwa manajemen strategis atau *management strategic* adalah sebuah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat di dalam definisinya, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi,

produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Kemudian David (2006) menjelaskan bahwa manajemen strategik terdapat beberapa tahapan yaitu:

1. Formulasi Strategi yaitu termasuk tahapan mengembangkan visi misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
2. Implementasi Strategi yaitu tahapan sebuah organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.
3. Evaluasi Strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah:
 - a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini,
 - b. Mengukur kinerja,
 - c. Mengambil tindakan korektif.

Di dalam manajemen strategik terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan. Dirgantoro (2001) menjelaskan hal tersebut lewat gambar berikut ini.

Gambar II.1 Tiga Elemen Besar Pembentuk Manajemen Strategik



Sumber: Dirgantoro, 2001

Dirgantoro (2001) kemudian menjelaskan bagaimana model manajemen strategik dibentuk untuk memberikan suatu kerangka berpikir yang mudah di dalam memahami bagaimana manajemen strategik bekerja. Hal pertama yang dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) adalah pada tahapan Analisis Lingkungan. Dirgantoro (2001) kemudian menjelaskan analisis lingkungan dilakukan dengan tujuan utama adalah untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang yang bisa muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman yang bisa terjadi yang diakibatkan oleh adanya perubahan-perubahan,

yang terjadi baik ditingkat lingkungan eksternal organisasi maupun lingkungan internal organisasi. Analisis juga dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki atau yang ada dalam organisasi untuk melihat seberapa besar organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada atau mengantisipasi ancaman dan tantangan yang muncul.

2.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal bagi sebuah organisasi adalah hal yang mutlak karena organisasi bukan saja hidup dalam lingkup organisasi itu saja, namun organisasi akan hidup dan berdampingan dengan lingkungan diluarnya. Di mana lingkungan itu menjadi penentu masa depan organisasi dan mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dirgantoro (2001) menjelaskan aspek Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal termasuk variabel-variabel yang mampu menjadi indikator pada tiap-tiap lingkungan. Dirgantoro (2001) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi. Hal ini berarti organisasi tidak dapat melakukan intervensi terhadap komponen tersebut. Komponen tersebut cenderung diperlakukan sebagai suatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, akan tetapi organisasi mampu berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut. Komponen-komponen lingkungan eksternal sebagai dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) adalah sebagai berikut.

1. *General Environment* yaitu komponen yang terdiri dari komponen-komponen yang pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa segera diaplikasikan untuk mengelola organisasi. Komponen tersebut adalah:
 - a. Komponen Sosial yaitu komponen yang menjelaskan karakteristik dari masyarakat di mana organisasi berada,
 - b. Komponen Ekonomi yaitu komponen yang menunjukkan bagaimana sumber daya didistribusikan dan digunakan,
 - c. Komponen Politik yaitu komponen yang berisi semua elemen yang berhubungan dengan atau berurusan dengan pemerintah,
 - d. Komponen Hukum yaitu komponen yang berisi aturan-aturan atau hukum yang harus dipatuhi/dipenuhi,
 - e. Komponen Teknologi yaitu komponen yang termasuk di dalamnya adalah pendekatan-pendekatan baru untuk memproduksi barang atau jasa.
2. *Operating Environment* yaitu komponen yang terdiri dari komponen-komponen yang relatif lebih memberikan pengaruh spesifik dan lebih cepat untuk pengelolaan organisasi. Komponen tersebut adalah:
 - a. Komponen Pelanggan yaitu komponen yang menunjukkan karakteristik dan perilaku dari mereka

yang memberi barang atau jasa dari sebuah organisasi,

- b. Komponen Persaingan yaitu komponen yang menunjukkan dengan siapa organisasi harus “berperang” dalam rangka memperoleh sumber daya,
- c. Komponen Tenaga Kerja yaitu komponen yang terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga kerja untuk melakukan aktivitas-aktivitas organisasi,
- d. Komponen Internasional yaitu komponen yang berhubungan dengan operasi internasional organisasi.

Nilasari (2014) kemudian menjelaskan bahwa lingkungan eksternal dapat juga dibagi atas dua lingkungan yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum (Nilasari, 2014). Kemudian Nilasari (2014) menjelaskan bahwa lingkungan makro itu terdiri dari hal-hal sebagai berikut.

1. Politik. Variabel ini dapat terdiri dari kebijakan baik kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi, pekerjaan pemerintahan atau organisasi publik, kebijakan fiskal atau pajak, dan kebijakan mengenai lingkungan,
2. Ekonomi. Variabel yang perlu dianalisis adalah seperti dalam hal pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat

bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang,

3. Sosial. Faktor sosial antara lain yaitu sikap, nilai dan kepercayaan yang dianut oleh masyarakat, kebudayaan yaitu seperti sikap bekerja, menabung, dan menginventasi, demografi seperti populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan, struktur sosial seperti kelas dan segmentasi pasar,
4. Teknologi. Faktor teknologi antara lain yaitu barang dan jasa, proses produksi, informasi dan komunikasi, transportasi dan distribusi, teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi, serta bioteknologi dan industri baru,

Lingkungan Makro sebagaimana dijelaskan oleh Purwaningsih, dkk (2018) merupakan lingkungan yang bersifat luas dan pemasar tidak dapat mengendalikannya. Purwaningsih, dkk (2018) kemudian menjabarkan lingkungan makro yang terdiri dari:

1. Lingkungan demografi. Lingkungan ini terdiri dari variabel seperti penduduk dunia atau suatu wilayah, distribusi secara geografis, tingkat kepadatan penduduk, kecenderungan perpindahan dari satu tempat ke tempat lainnya, distribusi usia, kelahiran, perkawinan, tingkat kematian, ras, suku bangsa, dan struktur keagamaan,

2. Lingkungan Ekonomi. Lingkungan ini terdiri dari variabel-variabel seperti distribusi pendapatan, rata-rata pendapatan, variasi pendapatan secara geografis,
3. Lingkungan Alami. Lingkungan ini terdiri dari variabel antara lain perkiraan biaya dan ketersediaan sumber daya alam dan energi, dan termasuk memelihara kelangsungan lingkungan hidup,
4. Lingkungan Teknologi. Lingkungan ini terdiri dari hal-hal seperti perubahan teknologi, posisi organisasi dalam teknologi, termasuk pemahaman manusia terhadap teknologi,
5. Lingkungan Politik. Lingkungan ini terdiri dari variabel antara lain perkembangan lingkungan politik atau hukum, jumlah perundangan yang mengatur usaha sebuah organisasi, serta perundangan dan tujuannya,
6. Lingkungan Budaya. Lingkungan ini terdiri dari variabel antara lain, nilai budaya pokok yang bertahan, sistem nilai dalam sub budaya, nilai budaya sekunder yang berubah, hubungan orang dengan diri mereka sendiri, dan hubungan orang dengan orang lain.

Selain lingkungan makro, Nilasari (2014) kemudian menjelaskan lingkungan mikro yaitu biasa yang disebut lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Porter (1979) dan Nilasari (2014) kemudian sama-sama menjabarkan mengenai lingkungan mikro yang terdiri dari lima kekuatan yaitu:

1. Rintangan untuk masuk. Rintangan untuk masuk ke dalam sebuah industri dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi yang bersaing di dalamnya. Semakin sulit sebuah organisasi masuk ke dalam sebuah industri maka semakin besar kekuatan perusahaan atau organisasi di dalam sebuah industri tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa hal berikut yaitu
 - a. Skala ekonomi,
 - b. Modal yang dibutuhkan untuk masuk,
 - c. Keuntungan biaya yang independen,
 - d. Kemungkinan balas dendam,
 - e. Peraturan dan aksi dari pemerintah,
 - f. Diferensiasi.
2. Perusahaan Pesaing. Persaingan antara organisasi dapat terjadi karena beberapa hal yaitu tidak ada pemimpin di dalam sebuah industri, banyaknya jumlah kompetitor, biaya tetap yang tinggi, tingginya halangan untuk keluar, peluang yang sedikit untuk diferensiasi produk, pertumbuhan bunga yang lambat, dan kapasitas yang besar,
3. Kekuatan pemasok. Banyaknya pengaruh yang dimiliki pemasok dapat terjadi karena,
 - a. Pemasok didominasi oleh perusahaan besar dengan jumlah kecil dan perusahaan pemasok juga fokus pada perusahaan pembeli saja,

- b. Tidak adanya produk pengganti yang sesuai dengan standar,
 - c. Produk dari pemasok merupakan produk yang sangat penting bagi perusahaan,
 - d. Pemasok menjadi ancaman yang serius jika mereka melakukan integrasi ke depan bagi perusahaan,
 - e. Biaya yang dikeluarkan jika mengganti pemasok sangat besar.
4. Kekuatan Pembeli. Pembeli saat ini sangat pandai dalam mencari informasi berbagai produk. Tidak sedikit pembeli yang membandingkan dulu antara kelemahan dan kelebihan produk dari sebuah perusahaan yang berbeda. Posisi pembeli akan semakin kuat jika biaya tetap produksi tinggi, ada alternatif sumber produk, kurangnya perbedaan, pesaing yang beranekaragam, dan rintangan keluar yang tinggi.
5. Ancaman dari produk pengganti. Substitusi atau pengganti bisa jadi menguntungkan konsumen karena mereka memiliki pilihan produk lain yang bisa menggantikan produk utama. Substitusi produk dapat terjadi dalam beberapa hal yaitu,
- a. Substitusi produk seperti email menggantikan fax atau surat cetak, laptop menggantikan komputer,
 - b. Substitusi kebutuhan,
 - c. Substitusi umum,

d. Produk yang tidak lagi untuk kebutuhan.

Lingkungan mikro juga ditambahkan melalui penjelasan Purwaningsih, dkk (2018) yang terdiri dari:

1. Organisasi itu sendiri. Manajemen sebuah organisasi harus bekerjasama dengan kelompok lainnya dalam organisasi yang mampu mendukung organisasi tersebut seperti misalnya organisasi operasional atau produksi, organisasi sumber daya manusia, organisasi keuangan, dan organisasi lainnya atau bagian organisasi yang mendukung pemasaran produk sebuah organisasi,
2. Pelanggan. Pelanggan terdiri dari:
 - a. Pasar konsumen, adalah individu dan rumah tangga yang membeli produk baik itu barang dan jasa untuk konsumsi pribadi,
 - b. Pasar industri, adalah organisasi adalah organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan dan atau mencapai sasaran lain,
 - c. Pasar Penjual Kembali, adalah yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali, barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka,
 - d. Pasar Pemerintah, adalah lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum

atau mengalihkan barang dan jasa kepada pihak lain yang membutuhkannya,

e. Pasar Internasional, adalah pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

3. Pesaing. Pesaing juga merupakan variabel yang perlu dipetakan, siapa pesaing utama, strategi apa yang akan digunakan, berapa pangsa pasar dan apa kekuatan serta kelemahannya. Maka untuk bersaing secara efektif maka sebuah organisasi harus melihat 3C berikut yaitu *customers, competition, dan chanel*s,

4. Perantara. Perantara juga perlu menjadi perhatian karena sebuah organisasi khususnya organisasi dengan usaha tertentu, harus mengetahui saluran distribusi barang atau jasa yang diproduksi. Bagaimana prestasi kerja organisasi yang akan menjadi distributor produk yang diproduksi.

5. Pemasok. Pemasok juga menjadi bagian penting karena ini berhubungan dengan kelangsungan bahan baku produksi. Termasuk bagaimana ketersediaan sumber daya untuk produksi.

6. Publik. Publik adalah kunci karena publik adalah bagian dari yang akan menggunakan produk sebuah organisasi. Publik juga yang akan memberikan penilaian terkait dengan produk yang telah diproduksi.

Hal-hal tersebutlah yang kemudian perlu menjadi perhatian bagi sebuah organisasi. Lingkungan eksternal harus mampu disikapi oleh organisasi jika keberlangsungan organisasi ingin dipertahankan dalam lingkup yang lebih luas.

2.2.3 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan yang mempengaruhi *environment* sebuah organisasi dapat juga terjadi dan dipengaruhi dari dalam tubuh organisasi itu sendiri. Hal ini agar sebuah organisasi dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang akan mengancam organisasi tersebut, dan dari hal inilah organisasi dapat melakukan proyeksi di masa mendatang. Dirgantoro (2001) menjelaskan variabel-variabel yang berkaitan dengan aspek lingkungan internal. Dirgantoro (2001) menjelaskan bahwa lingkungan internal dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut.

1. Aspek Organisasi yaitu aspek yang terdiri dari jaringan komunikasi, struktur organisasi, hirarki tujuan, kebijakan, prosedut dan aturan dan kemampuan tim manajemen,
2. Aspek Pemasaran yaitu aspek yang terdiri dari segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi, dan strategi distribusi,
3. Aspek Keuangan yaitu aspek yang terdiri dari likuiditas, profitabilitas, aktivasi, dan peluang investasi,
4. Aspek Personel yaitu aspek yang terdiri dari hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem

penilaian kinerja, sistem insentif, dan tingkat absensi dan *turnover* karyawan,

5. Aspek Produksi yaitu aspek yang terdiri dari *layout* fasilitas pabrik, penelitian dan pengembangan, penggunaan teknologi, pembelian bahan mentah, pengontrolan inventori, dan penggunaan sub kontraktor.

2.2.4 Teknik Analisis Lingkungan

Di dalam analisis lingkungan di dalam manajemen strategik menurut Dirgantoro (2001) memiliki teknik untuk melakukan analisisnya. Dirgantoro (2001) menjelaskan bahwa terdapat dua cara dalam melakukan analisis lingkungan yaitu *pertama*, analisis kekuatan dan kelemahan internal, dan *kedua*, analisis peluang dan tantangan.

Analisis kekuatan dan kelemahan internal sebagaimana dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) dilakukan dengan dua tahapan yaitu:

1. Melakukan identifikasi terhadap komponen variabel internal yang akan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap pencapaian tujuan,
2. Melakukan evaluasi terhadap komponen yang telah diidentifikasi pada poin 1 di atas.

Analisis peluang dan ancaman dilakukan dengan tujuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi serta kemungkinan-kemungkinan tantangan yang bisa muncul, yang bahkan mungkin tantangan tersebut mengarah

lebih ekstrem lagi menjadi ancaman bagi organisasi (Dirgantoro, 2001).

Dalam melakukan analisis peluang dan tantangan, kita jangan memandang peluang maupun tantangan sebagai sesuatu yang berdiri sendiri-sendiri, karena apabila kita melakukan hal tersebut maka analisis yang kita lakukan tidak lebih dari sekedar potret dari kondisi peluang dan tantangan yang ada atau yang akan dihadapi oleh organisasi. Hal yang perlu dilakukan adalah memandang kedua hal tersebut sebagai suatu kesatuan yang kemudian manajemen atau pun pihak pembuat keputusan dari organisasi harus membuat kesimpulan dari kombinasi peluang dan tantangan yang akan digunakan untuk perencanaan, membuat keputusan atau untuk tujuan-tujuan lainnya. Manajemen harus benar-benar dapat memastikan dan menimbang apakah peluang yang ada lebih menarik ketimbang tantangan yang akan muncul, atau yang terjadi sebaliknya (Dirgantoro, 2001).

Teknik yang lazim digunakan untuk menganalisis lingkungan adalah dengan menggunakan matriks S.W.O.T. Matriks SWOT adalah sebuah singkatan dari *Strengths-Weakness-Opportunity-Threats* atau jika diterjemahkan menjadi Matrik Kekuatan-Kelemahan-Peluang atau Kesempatan-Ancaman. Alat ini untuk mencocokkan dan mengembangkan beberapa tipe strategi yaitu SO (Kekuatan-Peluang), WO (Kelemahan-Peluang), WT (Kelemahan-Ancaman), dan ST (Kekuatan dan Ancaman) (David, 2006).

David (2006) menjelaskan keempat strategi lebih detail sebagai berikut.

1. Strategi SO. Strategi menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Seorang pemimpin organisasi akan lebih suka bila organisasi mereka berada pada posisi di mana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika sebuah organisasi memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.
2. Strategi WO. Strategi ini bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci akan tetapi organisasi memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.
3. Strategi ST. Strategi yang menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman lingkungan eksternalnya secara langsung.

4. Strategi WT. strategi dengan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya organisasi seperti itu mungkin harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Untuk melakukan analisis lingkungan dengan matriks SWOT, maka David (2006) menjelaskan bahwa terdapat delapan langkah dalam menyusun matriks SWOT yaitu sebagai berikut.

1. Tuliskan peluang eksternal kunci organisasi,
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci organisasi,
3. Tuliskan kekuatan internal kunci organisasi,
4. Tuliskan kelemahan internal kunci organisasi,
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan,
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan,
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan,
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Berikut ini adalah Tabel Matriks SWOT yang dijelaskan oleh David (2006) :

Tabel II.2 Tabel Analisis Lingkungan dengan Matriks SWOT

	KEKUATAN INTERNAL (S)	KELEMAHAN INTERNAL (W)
	Tuliskan Kekuatan Internal Organisasi	Tuliskan Kelemahan Internal Organisasi
PELUANG EKSTERNAL (O)	STRATEGI SO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
ANCAMAN EKSTERNAL (T)	STRATEGI ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber: David (2006)

2.2.5 Penetapan Visi, Misi dan Tujuan

Visi berasal dari bahasa latin yaitu *videree* yang artinya melihat kedepan. Visi dalam sebuah organisasi dapat diartikan sebagai jawaban untuk pertanyaan *what do we want become ?* (Nilasari, 2014). Visi menurut Dirgantoro (2001) adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam menyusun sebuah visi, ada hal-hal yang perlu diperhatikan. Nilasari (2014) menjelaskan bahwa sebuah visi sebaiknya sesuai dengan kondisi berikut yaitu:

1. Realistis, sederhana dan jelas,

2. Memberikan tantangan,
3. Cerminan tujuan dan aspirasi organisasi,
4. Meskipun merupakan cita-cita yang berada di masa depan akan tetapi akan terasa dekat karena komitmen dari organisasi,
5. Visi dapat diterjemahkan ke dalam tujuan dan juga strategi,
6. Menjadi pedoman arah bukan aturan yang mengikat,
7. Selalu dinyatakan berulang dari pemimpin organisasi.

Dalam melakukan pengembangan visi, maka sebuah organisasi harus melakukan langkah-langkah tertentu yaitu sebagaimana dijelaskan oleh Nilasari (2014) berikut.

1. Sederhana, jelas dan mudah dimengerti. Visi sebaiknya sederhana, jelas dan mudah dimengerti. Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda dalam menangkap sebuah kalimat visi. Tentunya visi yang ditetapkan tidak malah menimbulkan penafsiran yang ambigu atau membingungkan. Beberapa organisasi yang menampilkan visi dengan kalimat panjang dan istilah sulit, tentu tidak ada yang melarang, akan tetapi orang-orang di dalam organisasi tersebut juga harus memahami dengan baik visi tersebut,
2. Realistis, menginspirasi dan memotivasi. Visi diibaratkan mimpi atau cita-cita, tapi mimpi yang realistis. Selain realistis juga harus menginspirasi dan memotivasi. Sebuah visi yang dapat memotivasi akan sangat baik bagi

perkembangan perusahaan karena dapat menggerakkan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

3. Mudah untuk dikomunikasikan akan tetapi memiliki arti luas. Sebuah visi sebaiknya mudah untuk dikomunikasikan, visi sebaiknya tidak terlalu panjang karena akan sulit dihafal dan dikomunikasikan antara pemimpin kepada bawahan ataupun antara sesama pekerja, visi yang lebih singkat akan lebih mudah dikomunikasikan sehingga orang-orang dalam perusahaan dapat betul-betul menjalankannya,
4. Fokus dari Organisasi. Visi yang dibuat sebaiknya merupakan fokus dari organisasi. Fokus yang dimaksud adalah bidang yang digeluti oleh organisasi tersebut.
5. Visi yang berkaitan dengan Non Profit. Tahapan ini khusus kepada organisasi yang bergerak pada bidang non profit. Maka beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk organisasi seperti ini adalah nilai inti organisasi, tujuan utama organisasi, tujuan besar organisasi, dan gambaran yang hidup dari organisasi.

Kemudian untuk mencapai sebuah visi maka dibutuhkan misi-misi tertentu yang mendukung tercapainya visi. Kata misi biasanya selalu berdampingan dengan pernyataan visi. Jika visi merupakan jawaban dari pertanyaan “ingin menjadi apa kita”, maka misi merupakan jawaban dari pertanyaan “apa bisnis atau usaha yang kita lakukan?”. (Nilasari, 2014). Misi sangat penting bagi organisasi. Dirgantoro (2001) menjelaskan tentang pentingnya misi yaitu:

1. Membantu untuk lebih memfokuskan usaha pencapaian tujuan,
2. Membantu mencegah terjadinya konflik dalam organisasi,
3. Memberikan dasar bagi pengalokasian sumber daya,
4. Menetapkan kerangka tanggung jawab dalam organisasi,
5. Sebagai dasar bagi pengembangan tujuan organisasi.

Beberapa informasi dasar yang biasa terdapat di dalam sebuah *statement* misi sebagaimana dijelaskan selanjutnya oleh Dirgantoro (2001) yaitu sebagai berikut.

1. Pelanggan,
2. Produk atau jasa organisasi,
3. Pasar,
4. Teknologi,
5. Tujuan,
6. Filosofi organisasi,
7. *Concern* untuk pertumbuhan, keuntungan dan *survive*,
8. *Concern* terhadap karyawan,
9. Citra Organisasi.

David (2002), David (2009) dan Nilasari (2014) menjelaskan bahwa dalam penulisan misi dapat juga dilakukan berdasarkan karakteristik misi berikut ini.

1. Tidak mencantumkan nilai atau jumlah tertentu misalnya persentase, harga, laba, atau apapun dalam bentuk angka,
2. Kurang dari 250 kata. Misi sebaiknya ditulis kurang dari 250 kata, padat dan juga jelas,

3. Menginspirasi. Seperti halnya visi yang dapat memotivasi orang dalam organisasi, maka misi juga harus dapat menginspirasi orang-orang untuk bekerja lebih baik,
4. Mengidentifikasi fungsi dari produk organisasi. Produk sebuah organisasi perlu disebutkan dalam pernyataan misi sehingga bidang yang digeluti organisasi juga dapat terlihat dalam misinya,
5. Menyatakan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab sosial,
6. Menyatakan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab lingkungan khususnya dalam melestarikan lingkungan yang juga menjadi bagian dalam kegiatan organisasi,
7. Terdiri dari 9 komponen, yaitu pelanggan, produk atau layanan, pasar, teknologi, fokus pada peningkatan laba, filosofi, *self concept*, citra publik, dan fokus pada karyawan,
8. Mendamaikan, bukan provokatif,
9. Dipakai dalam jangka panjang yang memang tidak menuntut banyaknya perubahan.

Setelah sebuah organisasi menentukan visi dan menjabarkannya di dalam beberapa misi, maka tahapan selanjutnya adalah menetapkan tujuan. Tujuan menurut Dirgantara (2001) menjelaskan bahwa sebuah target yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada umumnya ada delapan *area objective* dari sebuah organisasi yaitu:

1. Posisi Pasar,
2. Inovasi,
3. Produktivitas,
4. *Resource Level*,
5. *Profitability*,
6. *Manager performance and Deveploment*,
7. *Worker Performance and Attitude*,
8. *Social Responsibility*.

2.2.6 Penetapan Strategi

Penetapan strategi adalah bagian paling akhir dalam elemen manajemen strategis. Dalam penetapan strategi, Dirgantoro (2001) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahapan yaitu Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Pengendalian Strategi.

Formulasi strategi sebagaimana dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yang antara lain adalah:

1. Menyiapkan strategis alternatif,
2. Pemillihan Strategi,
3. Menetapkan strategi yang akan digunakan.

Maka oleh karena itu, Dirgantoro (2001) menjelaskan terkait isu-isu yang kerap muncul dalam tahapan formulasi strategi, dan pada umumnya adalah berkaitan dengan hal-hal berikut.

1. Jenis usaha yang akan dimasuki,
2. Jenis usaha yang harus dihindari,
3. Pengalokasian sumber daya,

4. Cara ekspansi atau diversifikasi,
5. Akses ke pasar internasional,
6. Strategi *merger* atau cukup membentuk *join venture*.

Tahapan selanjutnya sebagaimana dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) adalah tahapan implementasi strategi. Tahapan ini di mana strategi yang telah diformulasikan tersebut kemudian diimplementasikan. Dirgantoro (2001) pada tahapan ini beberapa aktivitas atau cakupan kegiatan yang dapat penekanan antara lain adalah:

1. Menetapkan tujuan tahunan,
2. Menetapkan kebijakan,
3. Memotivasi pegawai atau karyawan,
4. Mengembangkan budaya yang mendukung,
5. Menetapkan struktur organisasi yang efektif,
6. Menyiapkan anggaran,
7. Mendayagunakan sistem informasi,
8. Menghubungkan kompensasi pegawai atau karyawan dengan kinerja organisasi.

Isu yang sering muncul dalam hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Dirgantoro (2001) adalah:

1. Tahapan yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan strategi,
2. Kualitas organisasi untuk menjalankan tahapan tersebut.

Tahapan terakhir dalam tahapan penetapan strategi adalah pengendalian strategi. Menurut Dirgantoro (2001) tahapan ini adalah

untuk mengetahui atau melihat sejauhmana efektivitas dari implementasi strategi, maka dilakukan tahapan berikutnya, yaitu evaluasi strategi. Dalam tahapan ini cakupan aktivitasnya antara lain:

1. Meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang sudah ada,
2. Menilai kinerja strategi,
3. Melakukan langkah koreksi.

Tahapan-tahapan strategi ini selanjutnya harus disesuaikan dengan kepentingan sebuah organisasi dengan usaha yang dilakukannya. Jika sebuah organisasi yang sifatnya memproduksi dan kemudian memasarkan produknya, maka yang diperlukan adalah strategi pemasaran. Jika organisasi tersebut adalah nirlaba maka diperlukan sebuah strategi untuk mencapai tujuan organisasi nirlaba tersebut. Maka oleh karena itu, sebuah organisasi dapat menyesuaikan dengan tujuan dari organisasi tersebut.

2.3 KONSEP MANAJEMEN PEMASARAN PRODUK

Dalam manajemen pemasaran produk bagi sebuah organisasi khususnya yang bergerak dalam usaha tertentu, misalnya usaha mikro, kecil dan menengah. Dalam sebuah buku berjudul UMKM Aspek Hukum dan Manajemen Pemasaran Produk, Purwaningsih, dkk menjelaskan tahapan-tahapan manajemen pemasaran produk terhadap jenis usaha mikro, kecil dan menengah, yaitu sebagai berikut.

2.3.1 Segmentasi Pasar.

Purwaningsih, dkk, menjelaskan bahwa segmentasi pasar adalah proses membagi-bagi pasar yang semula berperilaku heterogen menjadi beberapa kelompok pasar yang sekarang berperilaku homogen atau seragam. Tujuan segmentasi pasar adalah memperoleh bagian pasar yang mempunyai karakter dan perilaku yang lebih seragam. Segmentasi pasar diperlukan karena sebuah organisasi atau perusahaan dapat lebih memahami perilaku segmen pasar, program pemasaran dapat lebih diarahkan sesuai dengan perilaku dan kebutuhan masing-masing segmen pasar, apabila pasar terlalu luas dan berperilaku beragam, perusahaan dapat memilih satu atau beberapa segmen pasar saja. Sehingga kapasitas pasar dapat lebih sesuai dengan luas segmen pasar terbentuk.

Purwaningsih, dkk kemudian menjelaskan bahwa segmentasi pasar dapat didekati dari berbagai macam pendekatan yaitu:

1. Aspek geografis, terdiri dari ukuran wilayah, ukuran kota, kepadatan, dan iklim,
2. Aspek demografis, umur, jenis kelamin, besar keluarga, siklus kehidupan keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan,
3. Aspek psikografik, terdiri dari kelas sosial, gaya hidup dan kepribadian,
4. Aspek tingkah laku, saat pembelian, manfaat yang dicari, status pemakai, tingkat penggunaan, status loyalitas, keadaan kesiapan, sikap terhadap produk,

2.3.2 Target Pasar

Purwaningsih, dkk menjelaskan bahwa *targeting* adalah perusahaan bagaimana menyeleksi, dan menjangkau pasar. Merupakan tahapan selanjutnya dari analisis segmentasi produk dari targeting adalah target pasar atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi kegiatan-kegiatan pemasaran. Purwaningsih, dkk menjelaskan bahwa *targeting* adalah strategi mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif. Purwaningsih, dkk menjelaskan terdapat tiga strategi umum menyeleksi pasar sasaran yaitu:

1. Strategi Sasaran yang Sama. Pasar bisnis menggunakan dua cara untuk memasuki pasar yang sama. *Pertama* adalah dengan tidak memperhatikan perbedaan setiap segmen yang ada serta mendesain produk tunggal, dan *kedua*, menetapkan program pemasaran yang akan melayani semua kelompok pasar. Strategi pemasaran ini memerlukan sumber daya dan kemampuan memproduksi yang besar serta kemampuan pemasaran untuk produk massa,
2. Strategi Penetapan Ceruk Pasar. Strategi ini dilakukan dengan menargetkan upaya pemasaran pada satu atau lebih segmen. Tujuan strategi ini adalah menghindari pesaing langsung yang berada di segmen yang lebih besar,
3. Strategi Penetapan Sasaran yang Terkonsentrasi. Strategi pertumbuhan pasar ini diterapkan oleh perusahaan kecil untuk menghindari konfrontasi langsung dengan perusahaan besar. Penerapan strategi ini membutuhkan departemen riset dan

pengembangan yang handal dan kemampuan pemasaran untuk mengidentifikasi serta mengembangkan dan memperkenalkan keistimewaan produk baru kepada sasaran pasar yang dituju.

Selanjutnya Purwaningsih, dkk menjelaskan lebih lanjut bahwa penetapan target pasar dapat mempertimbangkan pola-pola berikut.

1. *Differensiasi segmen*, yaitu bidang usaha yang membedakan segmen pasar sehingga perusahaan menyediakan kebutuhan produk berbeda untuk tiap segmen yang berbeda pula disesuaikan dengan kebutuhan tiap segmen dan memberikan berbagai varian dari produk yang ditawarkan,
2. *Undifferensiasi Segmen*, yaitu tidak membedakan segmen pasar,
3. *Pemasaran Terkonsentrasi* yaitu spesifikasi usaha yang maksudnya adalah perusahaan berkonsentrasi melayani kebutuhan dalam kelompok tertentu karena tidak semua orang bisa menikmati produk yang tersedia,
4. *Market Coverage Strategy* merupakan strategi yang dilakukan dengan menggunakan sistem keanggotaan serta produk tidak dijual bebas atau hanya ditoko sendiri sehingga dapat memudahkan konsumen dan produsen.

2.3.3 Positioning

Positioning menurut penjelasan Purwaningsih dkk (2018), adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen

di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya. Kemudian Purwaningsih, dkk (2018) juga menjelaskan bahwa Positioning adalah suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat.

Purwaningsih, dkk (2018) kemudian menjelaskan ada beberapa hal yang menentukan positioning yaitu:

1. Adanya kajian terhadap konsumen. Disini positioning mendeskripsikan nilai yang unggul, dan positioning merupakan penentu penting bagi konsumen pada saat memutuskan untuk membeli,
2. Didasarkan atas kajian pada kapabilitas perusahaan. Dalam hal ini positioning harus mencerminkan kekuatan dan keunggulan perusahaan,
3. Didasarkan atas kajian pada pesaing. Positioning dalam hal ini harus mampu bersifat unik, dan mudah untuk mendifferensiasikan diri dari pesaing,
4. Didasarkan atas kajian terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan usaha. Positioning harus berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis.

Selanjutnya Purwaningsih, dkk (2018) menjelaskan tentang landasan penentuan positioning yaitu:

1. Proposisi nilai dan manfaat yang dapat diberikan perusahaan,
2. Capaian yang telah dihasilkan perusahaan,
3. Segmen pasar dan pelanggan yang ditargetkan,
4. Atribut yang jadi keunggulan produk dan merek perusahaan,
5. Bisnis baru yang dimasuki,
6. Originalitas dan posisi sebagai perusahaan atau merek baru di pasar.

Produk untuk dapat dilakukan positioning yang baik di pasaran harus memperhatikan faktor-faktor. *Pertama, be creative*, maksudnya adalah bahwa perusahaan harus kreatif untuk mencuri perhatian konsumen atau target pasar, *kedua, simplicity* maksudnya adalah komunikasi yang disampaikan harus sesederhana dan sejelas mungkin (Purwaningsih, dkk, 2018).

2.3.4 Diferensiasi

Diferensiasi merupakan suatu cara yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan posisi unik di benak konsumen. Hal ini sejalan dengan hakikat dari positioning yaitu penciptaan posisi yang unik dan bernilai, yang melibatkan sekumpulan aktivitas yang berbeda dari yang dipilih pesaing (Purwaningsih, dkk, 2018).

Purwaningsih, dkk (2018) menjelaskan tahapan proses diferensiasi yaitu sebagai berikut.

1. Dengan menemukan model nilai konsumen. Perusahaan harus membuat daftar produk dan jasa yang

mempengaruhi persepsi konsumen yang menjadi target pasar terhadap nilai,

2. Dengan membangun hirarki nilai pelanggan, seperti kelompok dasar, harapan, keinginan, dan kejutan.
3. Menemukan sepaket nilai konsumen. Perusahaan harus memilih kombinasi antara faktor *intangible* dan *tangible* untuk membedakan dengan pesaing dan menciptakan konsumen yang loyal.

Purwaningsih, dkk (2018) kemudian menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi dari diferensiasi yaitu:

1. Diferensiasi Produk yaitu kegiatan memodifikasi produk menjadi lebih menarik. Diferensiasi ini memerlukan penelitian pasar yang cukup serius karena agar benar-benar berbeda, diperlukan pengetahuan tentang produk pesaing. Diferensiasi produk dapat dilakukan pada bentuk seperti ukuran, bentuk dan bentuk fisik lainnya dari produk seperti corak, kinerja, daya tahan, kehandalan, model dan desain,
2. Diferensiasi Jasa. Setiap produk belum tentu dapat diferensiasi, maka menyikapi hal tersebut adalah dengan cara menambah nilai pelayanan serta meningkatkan kualitasnya. Diferensiasi jasa juga dapat dilakukan melalui *delivery product* yaitu dalam hal bagaimana produk itu dapat sampai kepada konsumen. Hal ini termasuk pada kecepatan dan keakuratan.

3. Diferensiasi Personal. Diferensiasi yang dilakukan lewat keunggulan personal. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kompetensi karyawan melalui peningkatan pengetahuan, atau keramahan, sopan santun, dan bersahabat, dapat dipercaya dan jujur serta cepat tanggap menghadapi pelanggan,
4. Diferensiasi Citra. Diferensiasi ini berkaitan dengan citra dari perusahaan atau produk yang harus dibangun, dimaksimalkan, dimanfaatkan serta dieksploitasi kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus menerus.

2.4 KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN

Dari beberapa kerangka teoritis yang sebagaimana telah dijelaskan di atas. Maka dalam penelitian berjudul “Strategi Optimalisasi Pemasaran Produk-Produk UMKM di Kabupaten Bintan” memiliki kerangka berpikir penelitian sebagai berikut.

Gambar II.2 Kerangka Berpikir Penelitian

