BAB 2
LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis akan membahas teori yang berkaitan dengan variabel- variabel yang akan diteliti. Penulis akan memaparkan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti dan ruang lingkup pembahasan.

2.1. Manajemen Strategis

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut David (2010:5), "Fokus manajemen strategi terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan atau akunting, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi". Menurut Siagian (2014:7) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa pemikiran diatas, dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Manajemen strategis adalah rencana.
2. Manajemen strategis meliputi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi.
3. Manajemen strategis dibuat oleh manajemen puncak.
4. Manajemen strategis berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi.

Strategi manajemen dirancang untuk menjadi pegangan bagaimana seharusnya bisnis perusahaan dijalankan dan bagaimana pengambilan keputusan diambil diantara berbagai alternatif pilihan tindakan yang tersedia. Strategi didasarkan misi yang telah ditetapkan untuk menuju visi yang diinginkan.

2.1.2 Proses dan Tahapan dalam Manajemen Strategi

Setiap perusahaan, mempunyai perbedaan dalam proses merumuskan dan mengarahkan kegiatan manajemen strateginya. Perencanaan yang baik telah mengembangkan proses yang lebih rinci. Tetapi terlepas dari perbedaan dalam hal rincian dan tingkat formalitas ini, komponen dasar dari model-model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategi ini sangat mirip. Menurut David (2011:6), proses manajemen strategis (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

   Perumusan strategi mencakup:

a. Mengembangkan visi dan misi
b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan
c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
d. Menetapkan tujuan jangka panjang
e. Merumuskan strategi alternatif, dan
f. Memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan

Isu-isu dalam perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah melakukan ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, apakah perusahaan perlu terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau usaha penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan.

2. Pelaksanaan Strategi (*Strategy Implementation*)

Merupakan tahap pelaksanaan dari strategi formulation yang sudah diterapkan sebelumnya. Tantangan yang dihadapi ini adalah menstimulasikan pihak manajemen dan karyawan untuk dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, antara lain melalui:

a. Menetapkan tujuan
b. Membuat, menetapkan, dan meninjau ulang kebijakan perusahaan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan atau diterapkan
c. Mengalokasikan sumber daya secara tepat

Hal penting lainnya yang terkait dengan pelaksanaan strategi (*strategy implementation*) adalah mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan: evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Evaluasi

dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan hari esok. Tiga aktivitas evaluasi strategi diatas adalah:

a. Mengevaluasi kembali, apakah faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal masih bisa dijadikan acuan untuk penetapan strateg pada saat sekarang.
b. Mengukur kinerja perusahaan (*performance*) perusahaan.
c. Mengevaluasi dan mengkoreksi tindakan yang diambil.

2.2. Pemasaran

2.2.1. Pengertian Pemasaran

Definisi pemasaran menurut William J. Stanton yang dikutip dalam Swastha dan Handoko (2012:4) "Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial".

Definisi pemasaran menurut Daryanto (2011:1), "Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain". Dari definisi diatas dapat disimpulkan pemasaran merupakan suatu proses dan manajerial yang dipengaruhi berbagai faktor yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen.

2.2.2. Konsep Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2014), pada dasarnya kegiatan pemasaran mencakup konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan konsep pemasaran dan konsep pemasaran holistik.

1. Konsep produksi

   Konsep ini berorientasi pada proses produksi atau operasi. Produsen meyakini konsumen hanya akan membeli produk-produk yang murah dan mudah diperoleh. Para manajer mengasumsikan bahwa konsumen terutama tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah. Orientasi ini berguna ketika perusahaan ingin memperluas pasar.

2. Konsep produk

   Dalam konsep ini pemasar beranggapan bahwa konsumen lebih menghendaki produk-produk yang memiliki kualitas, kinerja, fitur atau penampilan *superior*. Para manajer organisasi memusatkan perhatian untuk menghasilkan produk yang unggul dan memperbaiki mutunya dari waktu ke waktu.

3. Konsep penjualan

   Konsep ini berorientasi pada tingkat penjualan, dimana pemasar beranggapan bahwa konsumen harus dipengaruhi agar penjualan dapat meningkat. Konsep ini mengasumsikan bahwa konsumen umumnya menunjukkan keengganan atau penolakan untuk membeli sehingga harus dibujuk supaya membeli.

4. Konsep pemasaran

   Konsep pemasaran berorientasi pada pelanggan dengan anggapan bahwa konsumen hanya akan bersedia membeli produk produk yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya serta memberikan kepuasan. Konsep pemasaran terdiri atas empat pilar yakni: pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu atau terintegrasi dan berkemampuan menghasilkan laba.

5. Konsep pemasaran holistik

   Konsep pemasaran holistik merupakan suatu pendekatan terhadap suatu pemasaran yang mencoba mengakui dan mendamaikan lingkup dan kompleksitas kegiatan pemasaran. Pemasaran holistik mengakui bahwa segala sesuatu bisa terjadi pada pemasaran dan pemasaran perspektif yang luas dan terpadu sering dibutuhkan empat komponen dari pemasaran holistik yaitu *relationship marketing, integrated marketing, internal marketing* dan *social responsibility marketing.*

   a. *Relationship Marketing*, mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan utama (pelanggan, pemasok dan distributor) dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan preferensi dan kelangsungan bisnis jangka panjang.

   b. *Internal Marketing*, tugas pemasaran internal adalah merekrut, melatih dan memotivasi karyawan yang mampu untuk melayani pelanggan dengan baik. Pemasaran internal berlangsung pada dua tingkatan, yang pertama berfungsi sebagai pemasaran *sales force, advertising,* layanan pelanggan manajemen produk, riset pemasaran. Yang kedua pemasaran berlangsung oleh departemen lain, departemen tersebut memerlukan pemikiran pemasaran yang berpikir pelanggan, dimana dapat menembus keseluruhan perusahaan.

c. *Social Responsibility Marketing*, konsep pemasaran masyarakat yang menuntut para pemasar untuk memasukkan pertimbangan sosial dan etis ke praktek pemasaran mereka. Para pemasar harus menyeimbangkan dan mengatur-atur kriteria yang sering bertentangan dengan laba perusahaan, pemuasan keinginan konsumen dan kepentingan publik.
d. *Integrated Marketing*, lebih merencanakan kegiatan pemasaran dan merakit program pemasaran yang sepenuhnya terpadu untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai bagi konsumen. Dengan kata lain, rancangan dan penerapan dari suatu aktivitas pemasaran adalah dengan melakukan bisnis secara menyeluruh dalam manajemen permintaan, manajemen sumber daya dan manajemen jaringan.

2.2.3. Manajemen Pemasaran

Seluruh perusahaan menginginkan bahwa seluruh kegiatan yang dijalankan berjalan dengan baik, berkembang dan mendapatkan laba yang maksimal. Langkah untuk mencapai hal tersebut diperlukan pengelolaan yang baik dalam melaksanakan seluruh kegiatan pemasaran, pengelolaan dalam rangka melaksanakan kegiatan tersebut yang dikenal dengan istilah manajemen pemasaran. Kotler dalam Basu Swastha (2014) mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan pelayanan dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong serta melayani pasar. Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen pemasaran merupakan suatu proses yang menyangkut analisis, perencanaan dan pelaksanaan serta pengawasan program-program yang ditujukan untuk melayani pasar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

2.3. Jasa

2.3.1. Pengertian Jasa

Menurut Buchari Alma (2011:204) menyatakan bahwa jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasikan secara terpisah tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersama dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah (seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat) bersifat tidak berwujud. Menurut Fandy Tjiptono (2012:4) pelayanan (*service*) bisa dipandang

sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama, yakni service operations yang kerap kali tidak tampak atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan (*back office* atau *backstage*) dan service delivery yang biasanya tampak (*visible*) atau diketahui pelanggan (sering disebut pula *front office* atau *front stage*).

2.3.2. Karakteristik Jasa

Sifat–sifat khusus jasa yang menyatakan "diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan terjadinya perpindahan kepemilikan" perlu diperhatikan dan dipertimbangankan dalam merancang program pemasaran. Tony Wijaya (2011:16-17) mengemukakan empat karakteristik jasa yang mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu:

1. Tidak Berwujud (*Intangible*)

   Jasa bersifat tidak berwujud, tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Untuk mengurangi ketidakpastian, para pembeli akan mencari tanda atau bukti mutu jasa. Konsumen akan menarik kesimpulan mengenai mutu jasa dari tempat orang, peralatan, alat komunikasi, simbol, dan harga yang mereka lihat.
2. Tidak Terpisahkan (*Inseparability*)

   Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsikan secara bersamaan. Jasa tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan, didistribusikan melewati berbagai penjual, dan kemudian baru dikonsumsi.
3. Bervariasi (*Variability*)

   Jasa sangat bervariasi, tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu diberikan.
4. Mudah Lenyap (*Perishability*)

   Jasa tidak dapat disimpan. Sifat jasa itu mudah lenyap. Tidak menjadi masalah bila permintaan tetap. Namun, jika permintaan berfluktuasi maka perusahaan jasa mengalami masalah yang rumit.

2.4. Strategi Pemasaran

2.4.1. Strategi

Menurut Kuncoro (2010:15), memandang strategi sebagai suatu proses, yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan utama proses manajemen strategi umumnya mencakup analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan

evaluasi kinerja. Strategi juga bersifat kontekstual, harus sesuai (*fit*) dengan kompetensi inti dan tantangan yang dihadapi.

Menurut Solihin (2012:24), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep *strategic management* mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri melalui berbagai keputusan strategis (*strategic decision*) yang dibuat oleh manajemen perusahaan yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan.

2.4.2. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2011), tingkatan strategi terdiri dari 3 tingkatan, yaitu:

1. Strategi korporasi

   Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai lini bisnis dan lini produk.
2. Strategi Unit Bisnis

   Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis yang menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri dan segmen pasar tertentu.
3. Strategi Fungsional

   Merupakan strategi yang terjadi di *level* fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan. Dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

2.4.3. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang dijadikan target oleh perusahaan. Menurut Kotler dan Amstrong (2012:82), "Strategi pemasaran merupakan proses merangkum pola pikir pemasaran secara umum yang ingin digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasaran dan secara lebih spesifik menyatakan pasar yang akan dibidik, penetapan posisi dan tingkatan pengeluaran pemasarannya. Bagian ini merangkum strategi secara spesifik untuk setiap elemen bauran pemasaran dan menjelaskan bagaimana masing-masing strategi itu merespons ancaman, peluang dan isu-isu penting yang dilontarkan dalam bagian rencana sebelumnya."

Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, promosi dan distribusi (*marketing mix*) terhadap pesaing dekatnya. Dalam upaya untuk mendapatkan kepuasan konsumen di tengah persaingan, perusahaan harus mengerti terlebih dahulu apa kebutuhan dan keinginan konsumennya. Sebuah perusahaan menyadari bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan konsumen yang sangat berbeda-beda. Perusahaan menyiapkan strategi pemasaran dengan memilih segmen konsumen terbaik yang dapat menciptakan keuntungan yang sebesarnya. Proses ini meliputi *market segmentation, market targeting, positioning.*

2.4.4. *Market Segmentation, Market Targeting and Market Positioning*

1. Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam mengembangkan program pemasaran. Dengan segmentasi pasar diharapkan usaha-usaha pemasaran dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Menurut Kasali yang dikutip dalam Nugroho Setiadi (2010:384), segmentasi adalah proses mengkotak-kotakkan pasar yang heterogen ke dalam potensial customer yang memiliki kesamaan kebutuhan dan kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya. Menurut Kotler dan Amstrong (2012), segmentasi pasar adalah membagi sebuah pasar menjadi grup-grup pembeli dengan keinginan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda-beda. Pembagian pasar menurut Kotler:

a. Segmentasi Geografis adalah membagi keseluruhan pasar menjadi kelompok homogeneous berdasarkan lokasi. Lokasi geografis tidak menjamin bahwa semua konsumen di lokasi tersebut mempunyai keputusan pembelian yang sama, namun pendekatan ini dapat membantu mengidentifikasi secara umum akan kebutuhan konsumen di suatu lokasi.
b. Demografis

   Segmentasi dari demografis dibagi menjadi:

   1) Usia: Kebutuhan dan keinginan konsumen berubah seiring usia.
   2) Jenis kelamin: Membagi pasar sesuai jenis kelamin.
c. Pendapatan adalah membagi pasar sesuai kelompok pendapatan yang berbeda-beda.
d. Psikografis adalahMmmbagi pasar berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, dan karakteristik pribadi.

e. Tingkah Laku adalah membagi pasar berdasarkan pengetahuan konsumen, sikap, dan respon terhadap sebuah produk.

2. Penetapan Pasar Sasaran (*Targeting*)

Setiap perusahaan dapat masuk ke dalam satu atau beberapa segmen pasar. Setelah perusahaan mendefinisikan segmen pasarnya, market targeting mengevaluasi ketertarikan dari masing-masing segmen dan memilih segmen pasar. Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:162), pasar sasaran adalah proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan.

3. Menempatkan Posisi Pasar (*Positioning*)

Positioning menurut Kotler dan Amstrong (2012:49) merupakan tindakan dalam merancang produk, dan citra perusahaan agar tercipta kesan tertentu di benak pelanggan sasarannya di antara pesaingnya. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa positioning merupakan strategi komunikasi untuk menempatkan atau memposisikan produk di benak konsumen, penempatan posisi pasar yang baik dapat membuat perusahaan berada di dalam top of mind setiap target yang menjadi sasaran. Positioning bisa juga diartikan sebagai perancangan dan penawaran citra (*image*) perusahaan agar target pasar mengetahui dan menganggap penting posisi perusahaan di mata pesaing. Jadi bila segmentasi bicara mengenai bagaimana perusahaan memilih pasar (konsumen), sementara *positioning* bicara mengenai bagaimana perusahaan membedakan jasanya dengan pesaing. Tujuan dilakukannya *positioning* adalah untuk membedakan persepsi perusahaan berikut produk jasanya dari pesaing.

4. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Menurut Zeithaml dan Bitner dalam Ratih Hurriyati (2010:48), definisi bauran pemasaran jasa adalah elemen–elemen organisasi perusahaan yang dapat dikontrol oleh perusahaan dalam melakukan komunikasi dengan konsumen dan akan dipakai untuk memuaskan konsumen.

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *marketing mix* merupakan unsur–unsur pemasaran yang saling terkait, dibaurkan, diorganisir dan digunakan dengan tepat, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran dengan efektif, sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Selanjutnya Zeithaml dan Bitner mengemukakan konsep bauran pemasaran tradisional (*traditional marketing mix*) terdiri dari 4P, yaitu:

a. *product* (produk)
b. *price* (harga)
c. *place* (tempat atau lokasi)
d. *promotion* (promosi)

Sementara itu, untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran untuk pemasaran jasa perlu bauran yang diperluas (*expanded marketing mix for services*) dengan penambahan unsur *non-traditional marketing mix*, yaitu *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik) dan *process* (proses), sehingga menjadi tujuh unsur (7P). Masing – masing dari tujuh unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan tergantung satu sama lainnya dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya.

a. Produk Jasa (*The Service Product*)

   Produk jasa merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk yang ditawarkan meliputi barang fisik, jasa, orang atau pribadi, tempat, organisasi dan ide. Jadi produk dapat berupa manfaat tangible maupun intangible yang dapat memuaskan pelanggan. Jadi pada dasarnya produk adalah sekumpulan nilai kepuasan yang kompleks. Nilai sebuah produk ditetapkan oleh pembeli berdasarkan manfaat yang akan mereka terima dari produk tersebut.

b. Tarif Jasa (*Price*)

   Penentuan harga merupakan titik kritis dalam bauran pemasaran jasa karena harga menentukan pendapatan dari suatu usaha atau bisnis. Keputusan penentuan harga juga sangat signifikan didalam penentuan nilai atau manfaat yang dapat di berikan kepada pelanggan dan memainkan peranan penting dalam gambaran kualitas jasa. Strategi penentuan tarif dalam perusahaan jasa dapat menggunakan penentuan tarif premium pada saat permintaan tinggi dan tarif diskon pada saat permintaan menurun.

c. Tempat atau Lokasi (*Place*)

   Lokasi yang digunakan dalam memasok jasa kepada pelanggan yang dituju merupakan keputusan kunci. Keputusan mengenai lokasi pelayanan yang akan digunakan melibatkan pertimbangan bagaimana penyerahan jasa kepada pelanggan dan dimana itu akan berlangsung.

d. Promosi (*Promotion*)

   Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapa pun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya

dan tidak yakin bahwa produk akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.

e. Orang atau SDM (*People*)

Orang atau SDM adalah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen–elemen dari people adalah pegawai perusahaan, konsumen dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

f. Proses (*Process*)

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini mempunyai arti suatu upaya perusahaan dalam menjalankan dan melaksanakan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya.

g. Sarana fisik (*Physical evidence*)

Sarana fisik ini merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan.

2.5. Analisis Model Lima Kekuatan Porter

David (2010:145) Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Analisis lima kekuatan Porter adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael Porter. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis industri adalah menentukan subjek yang akan dianalisis, seperti apakah dalam perspektif sebagai pemain lama atau perusahaan baru yang akan masuk ke industri tersebut. Setelah itu maka dianalisis dan ditentukan perspektif dari kelima kekuatan tawar. Berikut adalah model dari Lima Kekuatan oleh Michael Porter:

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter
Sumber: David (2010:146)

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu:

1. Persaingan Antarperusahaan Saingan

   Persaingan antar perusahaan yang bersaing merupakan kekuatan yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil apabila strategi tersebut menyediakan keunggulan kompetitif dari strategi yang disusun oleh pesaing. Strategi perusahaan mungkin akan bertemu dengan strategi balasan pesaing, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, peningkatan iklan. Intensitas persaingan antar perusahaan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan juga akan meningkat ketika konsumen dapat dengan mudah berpindah ke merek lain; ketika hambatan untuk keluar pasar yang tinggi; ketika biaya tetap dari produk tinggi, ketika produk bisa rusak atau musnah; ketika permintaan dari konsumen bertumbuh dengan lambat dan menurun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas atau persediaan; saat produk yang dijual adalah komoditas (tidak mudah di diferensiasi seperti bensin); ketika perusahaan pesaing beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan budaya; serta manakala merger dan akuisisi lazim di dalam industri.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

   Pada saat pesaing baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, daya saing di antara perusahaan yang ada akan meningkat. Untuk masuk ke dalam industri,

hambatan bagi pesaing baru mencakup kebutuhan untuk mendapatkan skala ekonomi, kebutuhan untuk menguasai teknologi, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan dan peraturan pemerintah, kurangnya akses terhadap bahan baku, kepemilikan paten, serangan dari pesaing yang ada, kejenuhan pasar.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

   Persaingan yang harus dihadapi oleh perusahaan terkadang berhadapan dengan produsen produk pengganti dari industri yang berbeda. Kehadiran produk pengganti memberikan batasan harga yang dapat dibebankan pada produk yang dijual perusahaan, jika melebihi batasan harga tersebut akan menjadikan konsumen berpindah ke produk pengganti lainnya. Tekanan persaingan dari produk pengganti meningkat seiring dengan menurunnya harga dari produk pengganti dan switching cost dari konsumen menurun. Kekuatan kompetitif dari produk substitusi diukur dari pangsa pasar yang diraih oleh produk tersebut, dan rencana dari perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

4. Daya Tawar Pemasok

   Daya tawar dari pemasok mempengaruhi kekuatan persaingan dalam industri, khususnya ketika jumlah supplier yang banyak, ketika hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti, ketika penggantian bahan baku memakan biaya yang tinggi. Pentingnya antara pemasok dengan perusahaan untuk menentukan harga yang masuk akal, kualitas yang ditingkatkan, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu, dan mengurangi biaya persediaan, sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang untuk semua pihak yang berkaitan. Dalam kebanyakan industri, penjual menjalin strategi kemitraan dengan pemasok terpilih guna untuk:

   a. mengurangi biaya persediaan dan logistik;
   b. mempercepat ketersediaan komponen yang akan datang;
   c. meningkatkan kualitas dari komponen dan bagian yang dipasokan dan mengurangi tingkat kecacatan komponen;
   d. menekan penghematan biaya antara perusahaan dengan pemasok mereka.

5. Daya Tawar Konsumen

   Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Perusahaan pesaing bisa saja menawarkan garansi yang panjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas konsumen manakala daya

tawar konsumen kuat. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak berbeda dengan produk lain. Jika demikian, konsumen kali dapat menegosiasi harga jual, cakupan garansi, dan paket-paket aksesoris dalam pengertian yang luas. Daya tawar dari pelanggan dapat menjadi kekuatan paling penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan.

Konsumen dapat meningkatkan daya tawar pada situasi berikut:

a. Jika mereka dapat berpindah merek atau produk substitusi dengan switching cost yang rendah.
b. Jika mereka sangat penting bagi penjual.
c. Jika penjual berjuang pada saat penurunan permintaan pelanggan.
d. Jika mereka diinformasikan tentang produk, harga dan biaya penjual.
e. Jika mereka memegang kendali dalam dan kapan bisa membeli produk.

2.6. Analisis SWOT

Rangkuti (2014:19) menguraikan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Keputusan strategis perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan-pertimbangan penting untuk analisis SWOT. Dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam perusahaan, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain:

1. Kekuatan (*Strength*)

   Kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan dan berbeda dengan produk lain sehingga dapat membuat lebih kuat dari para pesaingnya.

2. Kelemahan (*Weakness*)

   Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Misalnya seperti keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan,

fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*Opportunity*)

   Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, serta kecenderungan-kecenderungan yang merupakan salah satu sumber peluang.

4. Ancaman (*Threat*)

   Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Misalnya seperti masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

2.7. Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif

Analisis dan pilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan dapat memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya dengan cara terbaik. Menurut David (2010:324) Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam beberapa kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap:

Tahap.1 kerangka kerja perumusan-strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*–EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*– IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*–CPM). Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkus informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.

Tahap.2 disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan – Kelemahan – Peluang - Ancaman (*Strength – Weakness – Opportunity - Threats* – SWOT), Matrik Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (*Strategic Position and Action Evaluation* –SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal–Eksternal (IE), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*).

Tahap.3 disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*–QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara obyektif mengevaluasi

strategi–strategi alternatif yang diidentifikasikan dalam Tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberi landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

2.8. Jenis-jenis Strategi Alternatif

Menurut David (2010:248-273) ada 4 jenis strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan, antara lain:

2.8.1 Strategi-strategi Integrasi

Strategi integrasi berarti menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal ke arah pesaing. Strategi integrasi ada tiga bentuk yaitu strategi integrasi ke depan, strategi integrasi ke belakang dan strategi integrasi horizontal. Seringkali secara keseluruhan strategi ini disebut sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration*) yang dijalankan untuk memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

1. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

   Strategi integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak produsen (pemasok) dewasa ini yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs *web* secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen. Satu cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewaralabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewaralabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar di kalangan banyak individu. Enam pedoman tentang kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif adalah:

   a. Ketika distributor utama 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 berkembang pesat, ini menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya.

d. Ketika sebuah 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; situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.

2. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

   Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. Tujuh pedoman tentang kapan integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif adalah:

   a. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, 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 (ke depan, ke belakang, dan horizontal) 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 menunjukan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.
   g. Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.

3. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. *Merger*, akuisisi, dan pengambilalihan di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi. Lima pedoman tentang kapan integrasi horizontal dapat berubah menjadi sebuah strategi yang sangat efektif adalah:

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 maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
e. Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi; perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing mempunyai kinerja buruk.

2.8.2 Strategi-strategi Intensif

Berikut asalah strategi-strategi Intensif dari PT. SGN:

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstenstif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Lima pedoman tentang kapan strategi penetrasi pasar adalah:

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 euro dan pemasaran euro secara historis tinggi.

e. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

2. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

   Pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Enam pedoman tentang kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

   a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
   b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya
   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.

3. Pengembangan Produk (*Product Development*)

   Pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima pedoman tentang kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif adalah:

   a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, gagasannya disini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) 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 industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
   e. Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

2.8.3 Strategi Diversifikasi

Berikut adalah strategi-strategi Diversifikasi dari PT. SGN:

1. Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*)

   Diversifikasi terkait dilakukan pada suatu bisnis ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Ketika berdiversifikasi dari produk atau jasa yang dikenal (*familiar*), perusahaan harus berhati-hati untuk memasuki wilayah-wilayah baru dengan memperhatikan berbagai masalah lingkungan. Enam pedoman tentang kapan strategi diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

   a. Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
   b. Ketika menambah produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk 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.

2. Diversifikasi Tak Terkait (*Unrelated Diversification*)

   Diversifikasi tak terkait dilakukan pada suatu bisnis ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih *portofolio* yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri, alih-alih berupaya memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai di antara bisnis. Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara financial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi. Masalah utama diversifikasi tak terkait adalah bahwa induk perusahaan harus memiliki tim manajemen puncak yang sangat bagus, yang mampu merencanakan, mengorganisasi, memotivasi, mendelegasikan, dan mengendalikan secara efektif. Sepuluh pedoman tentang kapan strategi diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

a. Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif 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 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 financial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi. (Perhatikan bahwa perbedaan penting antara diversifikasi terkait dan tak terkait adalah bahwa diversifikasi terkait harus didasarkan pada beberapa persamaan dalam hal pangsa pasar, produk, atau teknologi, sedangkan diversifikasi tak terkait lebih didasarkan pada pertimbangan laba).
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.

2.8.4 Strategi Difensif

Berikut adalah strategi-strategi difensif dari PT.SGN:

1. Penciutan (*Retrenchment*)

   Penciutan (*retrenchment*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Lima pedoman tentang kapan strategi penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

   a. Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
   b. Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.

c. Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisienan, 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; itu artinya ketika manajer strategis organisasi telah gagal menjalankan tugasnya. (dan kemungkinan harus digantikan oleh individu yang lebih kompeten).
e. Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi *internal* besar-besaran dibutuhkan.

2. Diventasi (*Divestiture*)

Divestasi (*divestiture*) dilakukan dengan cara menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktifitas-aktifitas perusahaan yang lain. Enam pedoman tentang 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; ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
e. Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
f. Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.

3. Likuidasi (*Liquidation*)

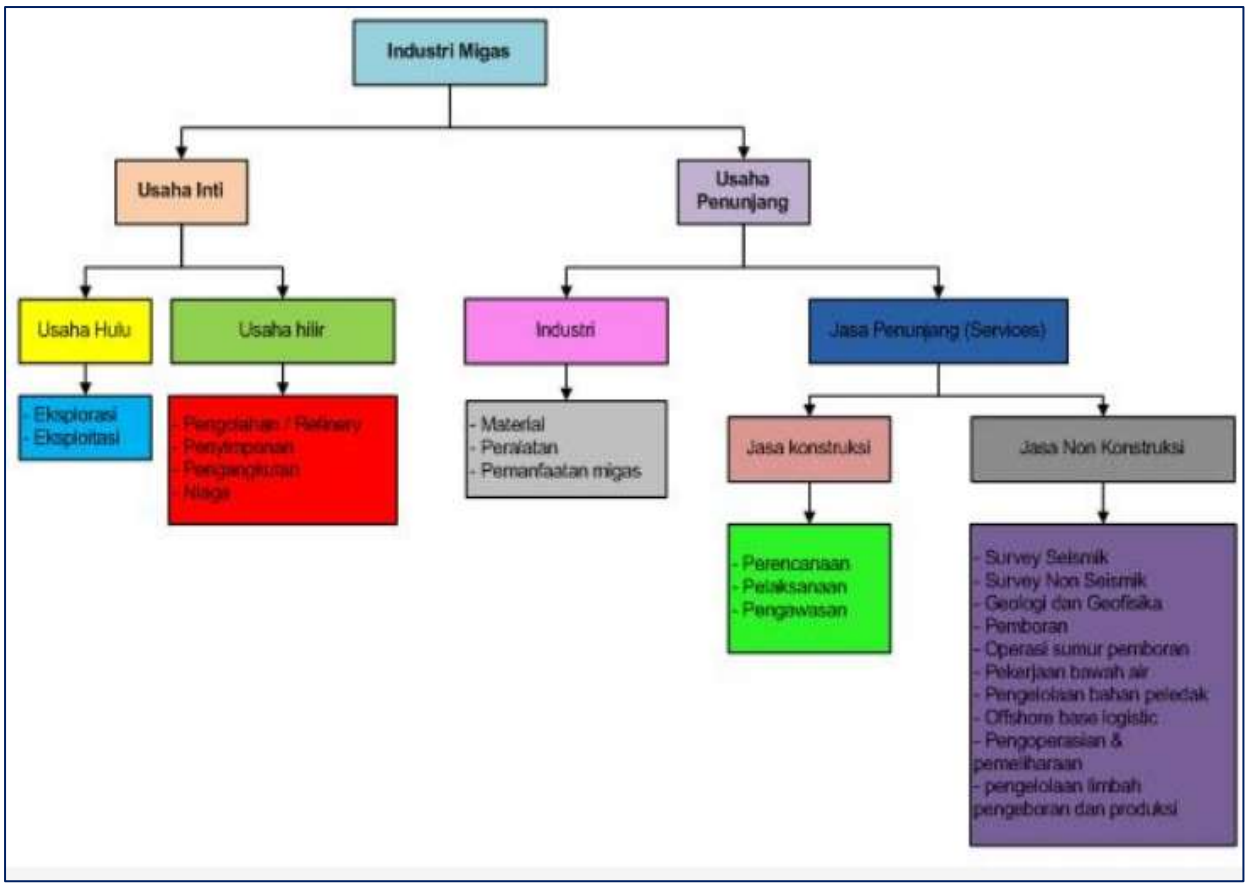
Likuidasi (*liquidation*) dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun

demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar. Tiga pedoman tentang kapan strategi likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

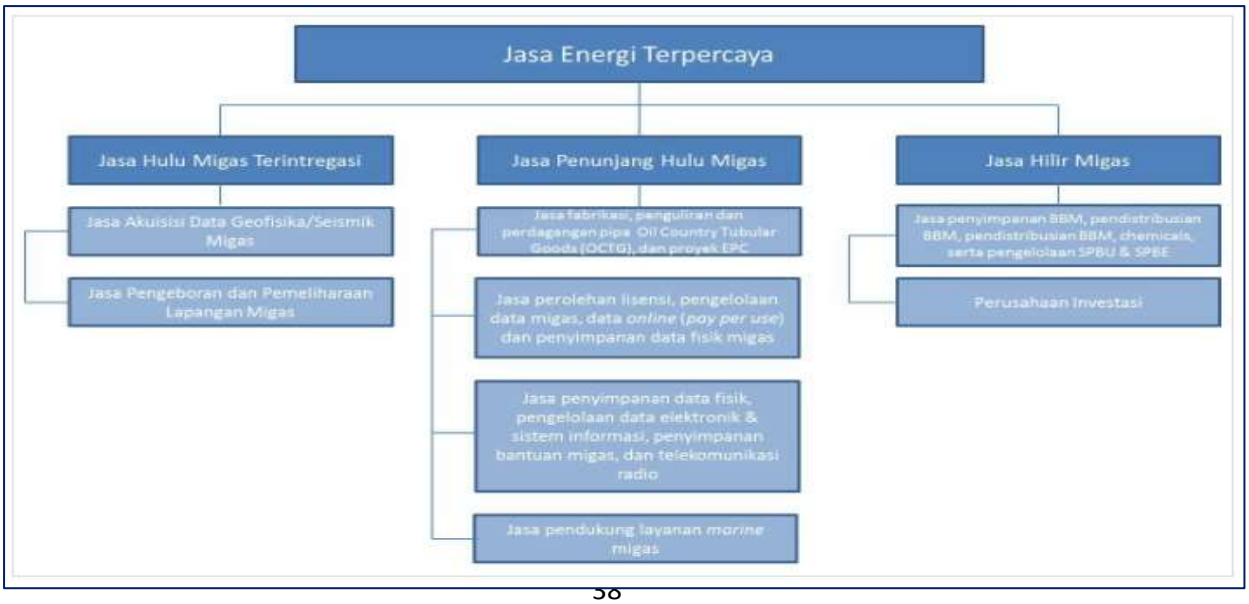
a. Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satupun berhasil.
b. Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
c. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

2.9. Pengertian Migas Jasa (*Oil and Gas service*)

Merupakan kegiatan usaha jasa layanan dalam kegiatan usaha hulu dan kegiatan usaha hilir. Kegiatan Jasa Penunjang terdiri dari Jasa Kontruksi Migas dan Jasa Non-Kontruksi Migas. Sedangkan pada Jasa Konstruksi Migas terdiri atas Jasa Perencanaan (*design engineering*), Pelaksanaan (EPC, Instalasi, dan *Commissioning*), dan Pengawasan Konstruksi. Sedangkan pada Jasa Non-Kontruksi Migas adalah usaha jasa layanan pekerjaan selain jasa kontruksi dalam menunjang kegiatan migas seperti: survei seismik dan non seismik, pemboran, inspeksi, dll.



Gambar 2.2 Pembagian Kegiatan Industri MIGAS



Gambar 2.3 Pembagian Kegiatan Jasa MIGAS

2.9.1 Jasa penunjang Migas

Berikut adalah beberapa jenis pekerjaan perusahaan penyedia jasa minyak dan gas.

1. Eksplorasi

   Pada umumnya penunjang jasa migas adalah menyediakan keperluan untuk, eksplorasi, produksi dan pemeliharaan. Pengertian eksplorasi menurut Bates dan Jackson (1980) adalah pencarian endapan mineral berharga atau bahan bakar fosil. Kegiatan ini meliputi penyelidikan geologi seperti penginderaan jauh, geologi foto, geofisika, geokimia, serta penyelidikan di permukaan dan bawah tanah. Dalam arti itu, tampak bahwa eksplorasi memiliki arti pencairan endapan bahan galian mineral. Pengertian kedua dari eksplorasi adalah pengungkapan bentuk endapan mineral yang telah diketahui, persiapan untuk pengembangannya. Dalam hal ini, eksplorasi bukan diartikan sebagai penemuan, tetapi berarti lebih lanjut lagi. Dalam arti kedua ini, eksplorasi lebih cenderung memiliki arti untuk penentuan berapa besarnya cadangan. Pengertian secara umum dari eksplorasi adalah suatu proses atau serangkaian penyelidikan yang diawali dengan pencarian endapan bahan galian, diteruskan dengan penyelidikan untuk mengetahui bagaimana sebaran baik secara *lateral* maupun *vertical*, bagaimana bentuk dan ukuran sehingga pada akhirnya dapat diestimasikan berapa sumber daya, cadangan, dan mutu serta kadarnya. Eksplorasi merupakan bagian dari kegiatan lanjutan dari penyelidikan umum yang bertujuan untuk mendapat kepastian tentang endapan bahan galian tersebut yang meliputi bentuk, ukuran, letak kedudukan, kualitas atau kadar, endapan bahan galian, serta karakteristik fisik bahan galian dan batuan samping. Eksplorasi bahan galian tidak tidak hanya berupa kegiatan sesudah penyelidikan umum itu secara positif menemukan tanda-tanda adanya bahan galian, tetapi pengertian eksplorasi itu merujuk kepada seluruh urutan golongan besar pekerjaannya terdiri dari:

   a. Peninjauan dengan tujuan mencari prospek
   b. Penilaian ekonomi prospek yang telah ditemukan, dan
   c. Tugas-tugas menetapkan bijih tambahan di suatu tambang

   Kegiatan eksplorasi sangat penting dilakukan sebelum perusahaan bahan tambang dilaksanakan mengingat keberadaan bahan galian yang penyebarannya tidak merata dan sifatnya sementara yang suatu saat akan habis tergali. Sehingga penentuan lokasi,

sebaran, kualitas, dan jumlah cadangan serta cara pengambilannya diperlukan penyelidikan yang teliti agar tidak membuang tenaga dan modal, disamping untuk mengurangi risiko kegagalan, kerugian materi, kecelakaan kerja, dan kerusakan lingkungan. Suatu kegiatan eksplorasi harus direncanakan sebaik-baiknya dengan memperhitungkan untung dan ruginya, efisiensi, ekonomis, serta kelestarian lingkungan daerah eksplorasi tersebut.

2. Fungsi Penunjang Jasa Migas

   Penunjang jasa Migas memiliki beberapa fungsi dalam membantu perusahaan Migas mendapatkan hasil dari eksplorasi secara untung atau rugi, efisiensi, ekonomis, serta kelestarian lingkungan daerah eksplorasi, yaitu:

   a. Penyedian anggota tenaga ahli yang bisa menjalankan kegiatan jasa dan sudah berpengalaman dalam bidangnya:
      1) Geologis
      2) Geofisik
      3) Geologi eksplorasi
      4) Geokimia
      5) Operator Alat, dsb
   b. Perencanaan biaya
   c. Pemilihan waktu yang tepat
   d. Penyiapan Peralatan atau Perbekalan
      1) Peta Dasar
      2) Alat Surveying
      3) Alat Ukur
      4) GPS
      5) Alat kerja
      6) Peralatan keselamatan kerja
   e. Persiapan pekerjaan
      1) Persiapan pekerjaan
      2) Pelaksanaan pekerjaan
      3) Setelah pekerjaan

2.10. *Expert Choice*

Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini digunakan untuk mengambil keputusan dengan efektif

atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberikan nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat. Tahapan dalam AHP antara lain:

1. Menyusun Hirarki
2. Membuat judgement
3. Mengukur konsistensi
4. Melakukan sintesis atau menghitung prioritas

Software yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah berdasarkan AHP adalah *Expert Choice*. *Expert Choice* adalah sebuah perangkat lunak yang mendukung collaborative decision dan sistem perangkat keras yang memfasilitasi grup pembuatan keputusan yang lebih efisien, analitis, dan yang dapat dibenarkan.

Perangkat ini dibuat oleh Thomas Saaty dan Ernest Forman pada tahun 1983, perangkat lunak ini saat ini disediakan oleh *Expert Choice Inc*. Pada penggunaannya, *Expert Choice* memberikan penawaran beberapa fasilitas mulai dari input data data kriteria, dan beberapa alternatif pilihan, sampai dengan penentuan tujuan. Pada metode SWOT Analisis, perangkat lunak *Expert Choice* digunakan untuk menentukan bobot pada setiap faktor internal dan eksternal dalam memilih alternatif strategi yang paling sesuai, dengan mempertimbangkan keseluruhan faktor SWOT. Versi yang digunakan ialah Expert Choice 11. Aplikasi Area *Expert Choice* meliputi:

a. *Resource Allocation* (Alokasi sumber daya)
b. *Selection Vendor* (Vendor Seleksi)
c. *Strategic Planning* (Perencanaan Strategis)
d. *HR Management* (Manajemen SDM)
e. *Risk Assessment* (Manajemen Resiko)

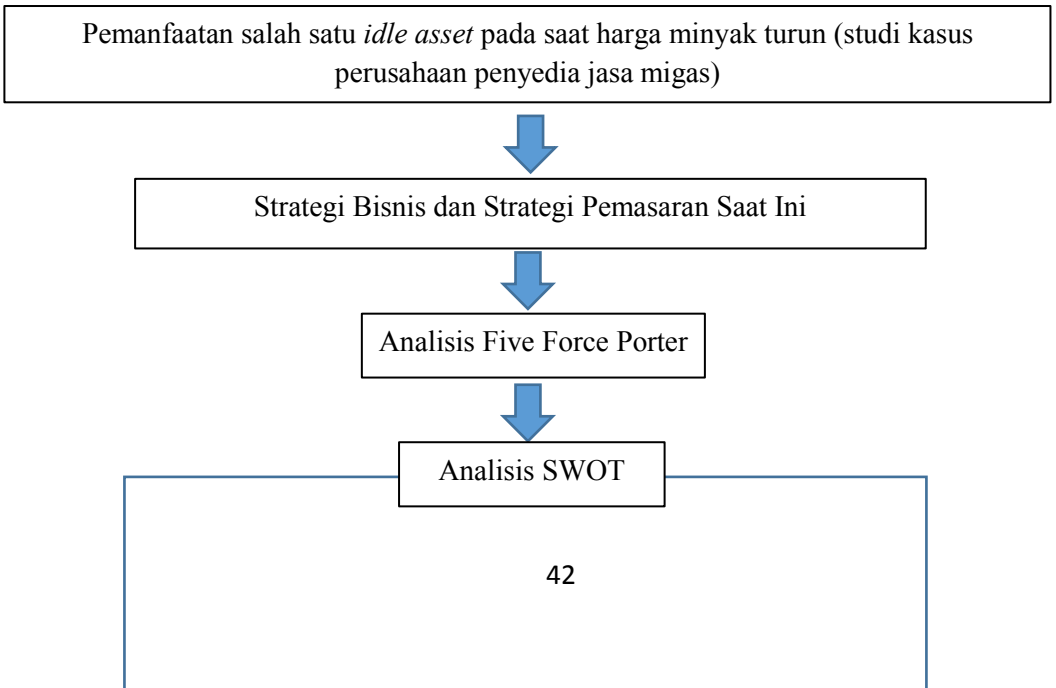
f. *Project Management* (Manajemen Proyek)

g. *Benefit atau Cost Analysis* (Manfaat atau Biaya Analisis)

Dengan menggunakan expert choice, maka tidak ada lagi metode coba-coba dalam proses pengambilan keputusan. Dengan didasari oleh *Analytical Hierarchy Process* (AHP), penggunaan hirarki dalam expert choice bertujuan untuk mengorganisir perkiraan dan intuisi dalam suatu bentuk logis. Pendekatan secara hirarki ini memungkinkan pengambil keputusan untuk menganalisa seluruh pilihan untuk pengambilan keputusan yang efektif.

2.11. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada penelitian yang akan dilakukan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:



Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)		Lingkungan Eksternal (Kesempatan dan Ancaman)

Tahap Input		
Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)	Matriks Profil Kompetitif (CPM)	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)
Tahap Pencocokan		
Matriks SWOT	Matriks Internal-Eksternal (IE)	Matriks Strategy Besar (Grand Strategy)
Thap Keputusan		
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)		

Strategi yang Kompetitif

Implementasi Strategi Pemasaran