

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Siswanto (2013:5), manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan karyawan selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien adalah mendapatkan *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah melakukan hal yang benar, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu tujuan perusahaan tercapai (Robins dan Coulter, 2012:8).

Sedangkan menurut Husnaini (2014:6), manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen adalah sesuatu yang direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahan kepada usaha seorang manajer, sehingga dapat diambil empat elemen pokok, yaitu sesuatu yang direalisasikan (*goal*), cakupan (*scope*), ketetapan (*definiteness*) dan pengarahan (*direction*) (Siswanto, 2013:11).

Berdasarkan pengertian manajemen dari para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu sesuatu yang direalisasikan, cakupan, ketetapan dan pengarahan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

2.2 Pengertian Strategi

David (2015:15), Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menurut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi inilah yang akan membuat suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan dari persaingan di Industri yang sejenis. Strategi adalah upaya mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai (Assauri, 2013:3). Dalam perumusan

strategi harus dapat menggambarkan arah keputusan yang tepat, karena hal ini penting sebagai dasar arah pencapaian suatu maksud dan tujuan organisasi (Assauri, 2013:3). Jadi dari pengertian-pengertian strategi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi adalah perencanaan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang dikerjakan dengan bentuk kerja sama guna membentuk keputusan strategis agar memperoleh keunggulan kompetitif sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor.

2.2.1 Fungsi Strategi

Pada dasarnya, ada enam fungsi dasar dari strategi agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif (Assauri, 2013:7), yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu visi perusahaan yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan kekuatan (*Strength*) dengan peluang (*Opportunity*) dari lingkungannya.
3. Menyelidiki adanya peluang-peluang baru di pasar yang ada
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.2.2 Jenis-jenis Strategi

Tingkatan strategi dalam suatu organisasi menurut Dewanti (2008) adalah:

1. Strategi tingkat korporasi

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang disediakan. Strategi ini berada dalam organisasi yang mempunyai kelebihan dari satu bisnis. Berupaya untuk menentukan bisnis apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dan menentukan peran masing-masing unit usaha dalam organisasi tersebut. Model yang digunakan dalam analisis ini antara lain adalah BCG (*Boston Consulting Group*), GE (*General Electric*) yang lalu dikembangkan dengan model IE.

2. Strategi tingkat bisnis

Strategi bisnis biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi ini beradaptasi pada organisasi kecil yang menekuni hanya dalam satu jalur bisnis, atau organisasi besar yang tidak melakukan diversifikasi dalam bermacam-macam produk atau pasar. Berupaya untuk menentukan bagaimana seharusnya suatu perusahaan bersaing dalam setiap bisnisnya.

3. Strategi tingkat fungsional

Strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan. Strategi ini berada pada departemen fungsional seperti fabrikasi, pemasaran, sumber daya manusia, R&D, dan keuangan. Berupaya menentukan cara mendukung strategi tingkat bisnis.

Menurut David (2015:252), jenis-jenis strategi antara lain:

1. Strategi Integrasi

a. Strategi Integrasi ke Depan

Strategi ini melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Biasanya cara yang efektif untuk mengimplementasikan integrasi ke depan adalah waralaba (*franchising*).

Enam panduan mengenai kapan integrasi ke depan bisa menjadi strategi yang efektif:

- Ketika distributor perusahaan saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas sangat terbatas sehingga memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan yang berintegrasi ke depan.
- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang bertumbuh dan diharapkan akan terus bertumbuh secara pesat, hal tersebut merupakan faktor pencetus karena integrasi ke depan menurunkan kemampuan organisasi untuk berdiversifikasi jika industri dasarnya tidak stabil.

- Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya modal dan manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru dalam mendistribusikan produknya sendiri.
- Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, hal ini merupakan pertimbangan karena sebuah organisasi dapat meningkatkan kepastian permintaan outputnya dengan integrasi ke depan.
- Ketika distributor atau pengecer saat ini memiliki margin laba yang tinggi. Situasi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif dengan integrasi ke depan.

b. Strategi Integrasi ke Belakang

Merupakan strategi untuk mendapatkan kepemilikan terhadap produk atau bahan baku. Strategi ini diperlukan untuk meningkatkan pengawasan yang lebih ketat terhadap *supplier* (integrasi hulu). Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Tujuh panduan mengenai kapan integrasi ke belakang bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika pemasok perusahaan saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
3. Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat. Ini merupakan faktor pencetus karena strategi tipe integrasi (ke depan, ke belakang, dan horisontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi dalam industri yang mengalami penurunan.
4. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya manusia dan modal untuk mengelola bisnis baru yang memasok bahan bakunya sendiri.
5. Ketika manfaat dari kestabilan harga sangat penting. Hal ini merupakan faktor karena suatu organisasi dapat menstabilisasi biaya bahan baku dan biaya yang berhubungan dengan harga produknya melalui integrasi ke belakang.
6. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, ini mengisyaratkan bahwa bisnis memasok produk atau jasa pada industri tersebut merupakan usaha yang menjanjikan.
7. Ketika suatu organisasi perlu membeli sumber daya yang dibutuhkan dengan cepat.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing, dengan demikian segmen pasar lebih mudah dikuasai/diperluas. Selain itu, strategi ini dapat dipergunakan untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Lima panduan mengenai kapan integrasi horizontal menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika perusahaan bisa mendapatkan karakteristik monopolistik dalam area atau daerah tertentu tanpa ditentang oleh pemerintah atas upaya “besar-besaran” untuk mengurangi persaingan.
2. Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang berkembang.
3. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
4. Ketika perusahaan memiliki talenta manusia dan modal yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi yang berkembang dengan sukses.
5. Ketika pesaing kebingungan karena kurangnya keahlian atau memiliki kebutuhan atas sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar

Strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

Lima panduan mengenai kapan penetrasi pasar bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa yang ada.
2. Ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat meningkat secara signifikan.
3. Ketika pangsa pasar pesaing utama telah menurun sementara penjualan total industri meningkat.
4. Ketika ada korelasi yang tinggi antara dolar penjualan dan dolar pengeluaran pemasaran secara historis.
5. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

b. Pengembangan Pasar

Merupakan strategi yang berusaha untuk memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada pada daerah (geografis) baru, serta memperluas jaringan distribusi. Strategi ini dapat dilakukan bila perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat dan adanya peluang pasar baru, sehingga memungkinkan untuk melakukan penambahan kapasitas produksi. Jadi strategi ini dapat dilakukan dengan menambah saluran distribusi ke wilayah-wilayah pasar yang baru secara geografi.

Lima panduan mengenai kapan pengembangan pasar bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika tersedia jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan berkualitas bagus.
2. Ketika perusahaan sangat berhasil dalam apa yang dilakukannya.
3. Ketika ada pasar yang belum tersentuh atau belum jenuh
4. Ketika perusahaan memiliki kebutuhan modal dan sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang.
5. Ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
6. Ketika ruang lingkup industri dasar perusahaan menjadi global dengan cepat.

c. Pengembangan Produk

Merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang sudah ada dan atau mengembangkan produk yang baru. Strategi ini dapat dilakukan bila perusahaan memiliki kemampuan untuk membuat/mengembangkan produk baru, dimana perekonomian sedang tumbuh dan pada kondisi dimana kompetitor menawarkan produk yang semakin bersaing. Strategi ini biasanya memerlukan anggaran penelitian yang cukup besar.

Lima panduan mengenai kapan pengembangan produk bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika perusahaan memiliki produk yang berhasil yang berada pada tahap dewasa dalam siklus hidup produk. Idennya adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba produk baru (yang telah diperbaiki) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
2. Ketika perusahaan bersaing dalam satu industri yang memiliki perkembangan teknologi yang cepat.

3. Ketika pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik pada harga yang bersaing.
4. Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat.
5. Ketika perusahaan memiliki kemampuan litbang yang kuat.

3. Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Terkait

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menambah produk atau jasa baru yang masih berhubungan. Enam panduan mengenai kapan diversifikasi terkait bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau tumbuh dengan lambat.
2. Ketika penambahan produk yang baru, tetapi berkaitan, akan secara signifikan mendorong penjualan produk saat ini.
3. Ketika produk yang baru, tetapi berkaitan, dapat ditawarkan pada harga yang sangat kompetitif.
4. Ketika produk yang baru, tetapi berkaitan, memiliki tingkat penjualan musiman yang menyeimbangkan puncak dan lembah penjualan yang dimiliki organisasi saat ini.
5. Ketika produk perusahaan saat ini berada pada tahap penurunan dari siklus hidup produk.
6. Ketika perusahaan memiliki tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Tak Terkait

Merupakan strategi yang bertujuan untuk mengembangkan atau menambah jenis produk baru/bisnis baru yang tidak berhubungan dengan produk/bisnis yang sudah ada. Strategi ini dapat dilakukan bila produk baru yang dihasilkan dapat mendukung produk yang sudah ada sebelumnya. Jadi produk atau jasa yang baru tersebut akan dipasarkan kepada pelanggan yang sudah ada, karena perusahaan telah mengerti dan mengenal kebutuhan pelanggan yang sudah ada.

Enam panduan kapan diversifikasi horisontal bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika pendapatan yang dihasilkan dari produk atau jasa perusahaan saat ini akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru, yang tidak berlebihan.
2. Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak tumbuh, seperti diindikasikan oleh hasil dan margin laba industri yang rendah.
3. Ketika jalur distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan saat ini.
4. Ketika produk baru memiliki pola penjualan dengan siklus terbaik dibandingkan dengan produk perusahaan saat ini.

4. Strategi Defensif

a. Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi ini terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikan penjualan dan laba yang menurun. Kadang-kadang strategi ini disebut sebagai strategi berputar atau reorganisasi.

Lima panduan mengenai kapan *Retrenchment* bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika perusahaan memiliki kompetensi yang unik tetapi gagal untuk mencapai tujuannya secara konsisten dari waktu ke waktu.
2. Ketika perusahaan adalah salah satu dari pesaing yang paling lemah di industri.
3. Ketika perusahaan terbebani oleh ketidakefisienan, profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang rendah, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja.
4. Ketika perusahaan gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal sepanjang waktu, yaitu ketika manajer strategis organisasi telah gagal (dan mungkin akan digantikan oleh orang yang lebih kompeten).
5. Ketika perusahaan telah berkembang sedemikian besar dalam waktu cepat sehingga diperlukan reorganisasi internal besar-besaran.

b. Divestasi

Strategi ini dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi *retrenchment* untuk menyingkirkan bisnis perusahaan

yang tidak menguntungkan, membutuhkan banyak modal, atau yang tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya.

Enam panduan mengenai kapan divestasi bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika perusahaan telah menjalankan strategi retrenchment dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diharapkan.
2. Ketika sebuah divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya baru agar kompetitif daripada yang dapat diberikan perusahaan.
3. Ketika sebuah divisi bertanggungjawab untuk keseluruhan kinerja perusahaan yang buruk.
4. Ketika sebuah divisi tidak cocok dengan keseluruhan organisasi. Hal ini disebabkan karena pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai-nilai, dan kebutuhan yang secara radikal berbeda.
5. Ketika sejumlah besar uang dibutuhkan secara cepat dan tidak dapat di peroleh secara wajar dari sumber lainnya.
6. Ketika tindakan antimonopoli (*antitrust*) pemerintah mengancam perusahaan.

c. Likuidasi

Strategi dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan baik secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya.

Tiga panduan mengenai kapan likuidasi bisa menjadi strategi yang efektif:

1. Ketika perusahaan menjalankan strategi retrenchment dan divestasi, dan tidak ada satu pun yang berhasil.
2. Ketika alternatif bagi perusahaan hanyalah kebangkrutan, likuidasi mewakili cara yang terencana dan rapi untuk mendapatkan kas dalam jumlah sebesar-besarnya untuk aset organisasi. Perusahaan dapat dengan legal mengumumkan kebangkrutan lebih dahulu dan kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan.
3. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian dengan menjual aset-aset perusahaan.

2.3 Manajemen Strategi

2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi

Strategi merupakan salah satu yang perlu dilakukan setiap perusahaan. Hal ini tentu tidak hanya mengkomunikasikan strategi yang diterapkan, namun juga perlu melakukan manajemen strategi. Menurut Siagian (2007:7), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi (Musa dan Mukhamad, 2008, p18). Sedangkan manajemen strategi menurut David (2015:35) adalah, *“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*.

Pengertian tersebut menjelaskan Manajemen Strategi merupakan sebuah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan Robbins dan Coulter (2012, p218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah. Menurut Ketchen dalam Nilasari (2014, p4), manajemen strategis adalah analisis keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu keputusan yang ditentukan agar menjadi panutan dan panduan anggota perusahaan dalam bekerja, sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien.

2.3.2 Tahap-tahap Manajemen Strategi

Menurut David (2015, p44) dalam perencanaan strategis terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu perumusan strategi, implementasi atau penerapan strategi dan evaluasi strategi yaitu,

Menurut David (2015, p6) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap:

Perumusan strategi, yang mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi- strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Penerapan strategi, mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Penilaian Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil- hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2.4 Alat Analisis

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat dilihat dari kualitas pemasaran, sumber daya manusia, sumber daya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dapat dilihat dari sumberdaya manusia yang terkait dari, keterampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, efektivitas kompensasi yang diberikan dalam memotivasi karyawan. Selain itu juga perusahaan dapat memiliki kekuatan keuangan yang terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor. Sedangkan keunggulan operasi meliputi fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, kapasitas produksi, ketepatan waktu dalam memproduksi, keahlian dalam memproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, layout, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, merk dagang, pengendalian operasi dan

efisiensi. Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen juga dapat dilihat dari struktur organisasi, citra merek dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, budaya dan iklim organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategi.

2.4.1 Tahap Masukan

2.4.1.1 IFE

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus bagi perusahaan. Perusahaan sendiri menurut pola pikir sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk market position tertentu (Hubeis dan Najib, 2008, p.45). Berikut merupakan komponen dari lingkungan internal :

a. Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya diartikan sebagai input yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai suatu produksi atau operasi. Secara sederhana sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tangible dan intangible dan human resource. Tangible resource adalah sumber daya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi (sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan organisasi). *Intangible resources* adalah sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan, seperti teknologi, inovasi dan reputasi. Sedangkan untuk *Human Resource* memiliki suatu yang spesifik yaitu relatif sulit dan kompleks dalam penilaiannya. Keterampilan dan kemampuan seseorang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman dan kualifikasi.

b. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas adalah kumpulan sumber daya yang menampilkan tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Biasanya kapabilitas perusahaan berdasarkan dua pendekatan yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai (*value chain*). Pendekatan fungsional menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi dan organisasi secara umum. Sedangkan pendekatan *value chain* menentukan kapabilitas

perusahaan berdasarkan serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk dan jasa.

c. Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Kompetensi inti merupakan aspek yang membuat perusahaan dapat memiliki daya saing yang berkelanjutan. Kompetensi ini bersumber dari kapabilitas dan sumber daya ataupun kapabilitas.

2.4.1.2 EFE

Lingkungan Eksternal salah satunya adalah lingkungan umum (Hubeis dan Najib, 2008, p.34). Lingkungan umum adalah lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit implikasi langsung bagi peraturan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi serta demografi.

a. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu Negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industry. Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara dan arah perekonomian tempat perusahaan akan atau sedang berkompetisi.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup orang-orang di lingkungan tempat perusahaan beroperasi.

c. Faktor Politik dan Hukum

Stabilitas faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter hukum

dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan UMR, kebijakan polusi dan harga serta tindakan lain yang bertujuan melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan.

d. Faktor Teknologi

Faktor teknologi dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran dan lainnya.

e. Faktor Demografi

Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah faktor demografi yaitu ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografis, percampuran etnis dan distribusi pendapatan.

Menurut Dewanti (2008, p62), terdapat 5 langkah dalam pengembangan Matriks IFE dan EFE, yaitu :

- Tulislah faktor internal utama, gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting termasuk kekuatan dan kelemahannya. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan spesifik, gunakan persentase, rasio, atau angka perbandingan.
- Barikan bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan seberapa penting faktor ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam industry yang digelutinya. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0. Bobot diberikan berdasarkan keadaan industry. Bobot didapatkan dari hasil perbandingan berganda dengan membandingkan antara faktor yang satu dengan yang lain. Adapun bobot yang diberikan adalah:
 - 1) Bobot 1 = pengaruhnya paling besar
 - 2) Bobot 2 = pengaruhnya sedang
 - 3) Bobot 3 = pengaruhnya kecil

Pemberian bobot yang diberikan dapat dijelaskan sebagai berikut. Jika alternative I lebih dipilih dibandingkan dengan alternative II dan bobotnya adalah 3, maka alternative I berbobot 3, sedangkan alternative II berbobot 0,3. Jika alternative II lebih dipilih dibandingkan dengan alternative III dan diberi bobot sebesar 2, maka alternative II berbobot 2, sedangkan alternative III berbobot 0,5. Jika alternative III lebih dipilih dibandingkan dengan alternative IV dan diberi bobot sebesar 1, maka alternative III berbobot 1, sedangkan alternative IV berbobot 0,1. Setelah diperoleh masing-masing bobot, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan bobot-bobot tersebut berdasarkan kolomnya. Hasilnya kemudian dinormalisasi, nilai yang dinormalisasi pembobotan didapat dari hasil bobot masing-masing indikator dibagi dengan total bobot pada tiap indikator (nilai pada masing-masing kolom dibagi dengan hasil penjumlahan kolom tersebut). Langkah akhir adalah merata-ratakan nilai hasil dari normalisasi pembobotan tiap indikator pada masing-masing baris. Kemudian bobot yang didapat dari perhitungan diatas dimasukkan dalam kolom-kolom. Nilai dari hasil bobot tiap indikator di jumlahkan semuanya sehingga didapatkan hasil.

- Berikan peringkat I hingga 4 pada masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu merupakan kelemahan besar (peringkat = 1), Kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), kekuatan besar (peringkat = 4). Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan.
- Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.
- Jumlahkan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi.

Beberapa banyaknya faktor yang dimasukkan kedalam faktor IFE, jumlah nilai yang dibobot dapat berkisar antara 1.0 (rendah) samapi 4.0 (tinggi), dengan rata-rata 2.5. total nilai dibobot jauh dibawah 2.5 merupakan cirri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan jumlah diatas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Ketika sebuah faktor internal utama merupakan kekuatan dan kelemahan, faktor itu harus dimasukkan dua kali dalam matriks IFE, EFE, dan bobot serta peringkat harus diberikan untuk setiap pernyataan.

2.4.1.3 CPM

Menurut David (2015, p144), matriks profit kompetitif (Competitive Profile Matrix-CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategi dari perusahaan contoh. bobot dan total nilai tertimbang untuk CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Tetapi faktor penentu keberhasilan (Critical Success Factor-CSP) dalam CPM mencakup isu eksternal dan internal; dengan demikian, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, dan 1 = kelemahan utama. Dalam CPM peringkat dan total nilai tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting. Langkah-langkah untuk membentuk Matrix Profil Persaingan (CPM), adalah:

- 1) Menentukan faktor sukses kritis dari perusahaan
- 2) Memberikan bobot dengan kisaran antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada setiap faktor sukses kritis, dimana jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Rating menunjukkan karakteristik kekuatan dan kelemahan dari perusahaan terhadap masing-masing critical success factor. Nilai rating tersebut, yaitu: Sangat kuat (rating=4), kuat (rating=3), lemah (rating=2), dan sangat lemah (rating=1)
- 4) Mengkalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel

2.4.2 Tahap Pencocokan

2.4.2.1 Analisis SWOT

Menurut David (2015, p284) Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats – SWOT Matrix) adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat strategi :

1. SO (kekuatan-peluang – Strengths-opportunities)
2. WO (kelemahan-peluang – weaknesses-opportunities)
3. ST (kekuatan-ancaman – Strengths-Threats)
4. WT (kelemahan-ancaman – weaknees-threats).

Tahap SWOT Analisis

Ada 8 langkah yang terlibat dalam membuat matriks SWOT, yaitu :

- Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
- Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
- Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
- Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
- Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan
- Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan
- Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan, dan
- Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.
- Tujuan dari masing-masing alat pencocokan dalam tahap 2 adalah untuk menghasilkan alternative strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

2.4.2.2 Blue Ocean

Blue Ocean Strategy (BOS) adalah suatu pendekatan strategi untuk menguasai ruang pasar yang tidak ramai diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Konsep BOS adalah menggeser dan memperluas pasar bagi pelanggan potensial, sehingga memenuhi nilai yang diharapkan oleh pelanggan pada pasar yang dituju. Pasar yang tidak diperebutkan itu dianalogikan dengan *Blue Ocean* (samudra biru) artinya perusahaan menjadi “monopoly” dan menguasai pasar tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi dimana pasar terjadi saling serang, saling bunuh membunuh, tikam tikaman dan berdarah-darah sehingga warna merah ada dimana-mana, kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* (samudra merah).

Tabel 2.1 Perbedaan Antara *Blue Ocean* dan *Red Ocean*

Strategi <i>Red Ocean</i>	Strategi <i>Blue Ocean</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sama	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaing

Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi yang tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan pasar yang ada	Menciptakan peluang baru
Memilih antara nilai atau biaya	Mendobrak pertukaran nilai biaya
Memadukan seluruh sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara deferensiasi atau biaya murah	Memadukan seluruh sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya murah

Dalam penelitian ini alat analitis yang digunakan adalah kanvas strategi dan ERRC Grid. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005). Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:

1. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan pelanggan dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
2. Mendorong melakukan kegiatan dengan mereorientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari pelanggan ke non-pelanggan. Sumbu horisontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi oleh industri.

ERRC Grid merupakan sebuah skema yang terdiri atas empat langkah strategis yaitu eliminasi, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Apabila perusahaan mengisi skema dengan tindakan-tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005):

1. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
2. Dengan segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan—kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
3. Dengan mudah dipahami oleh manajer di level apa pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Karena penuntasan upaya-upaya dalam skema ini merupakan tugas menantang, skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri

yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

2.4.2.3 Grand Matrix

Menurut David (2015, p304), Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran dalam Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). Devisi perusahaan juga dapat diposisikan Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu : posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Ada 4 Kuadran dalam *Grand Strategy Matrix* yaitu :

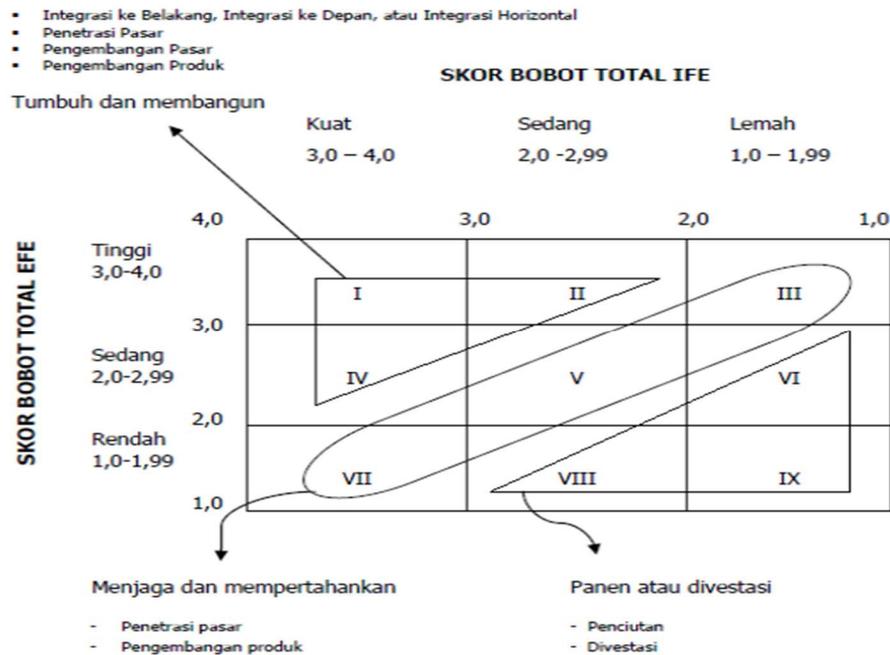
- a. Kuadran I : Perusahaan yang berada pada kuadran I maka dapat dikatakan berada pada posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Ketika organisasi pada kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan kuadran I mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal dalam beberapa area : Mereka dapat mengambil resiko secara agresif ketika dibutuhkan.
- b. Kuadran II : Perusahaan yang berada di kuadran ini perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar. Perusahaan yang berada pada kuadran II berada pada industry yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif biasanya menjadi pilihan utama yang harus dipikirkan. Jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integasi horizontal sering menjadi alternative yang disukai. Sebagai jalan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikana dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

- c. Kuadran III : Perusahaan kuadran III bersaing dalam industry yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan secara cepat untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Alternative strategi adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis ini ke bidang lain (diversifikasi). Jika yang lainnya gagal, pilihan terakhir untuk bisnis di kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.
- d. Kuadran IV : Perusahaan yang berada pada kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industry yang tumbuh lambat. Perusahaan kuadran IV memiliki karakteristik tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan diversifikasi konsentrik, horizontal, atau konglomerat dengan sukses. Perusahaan kuadran IV juga dapat menjalankan joint venture.

2.4.2.4 IE Matriks

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuhkan membangun (grow and build). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (harvest or

divest). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. (David, 2015:344).



Gambar 2.2 Matriks IE

Sumber: Fred R. David, 2015:344

2.4.2.5 SPACE Matriks

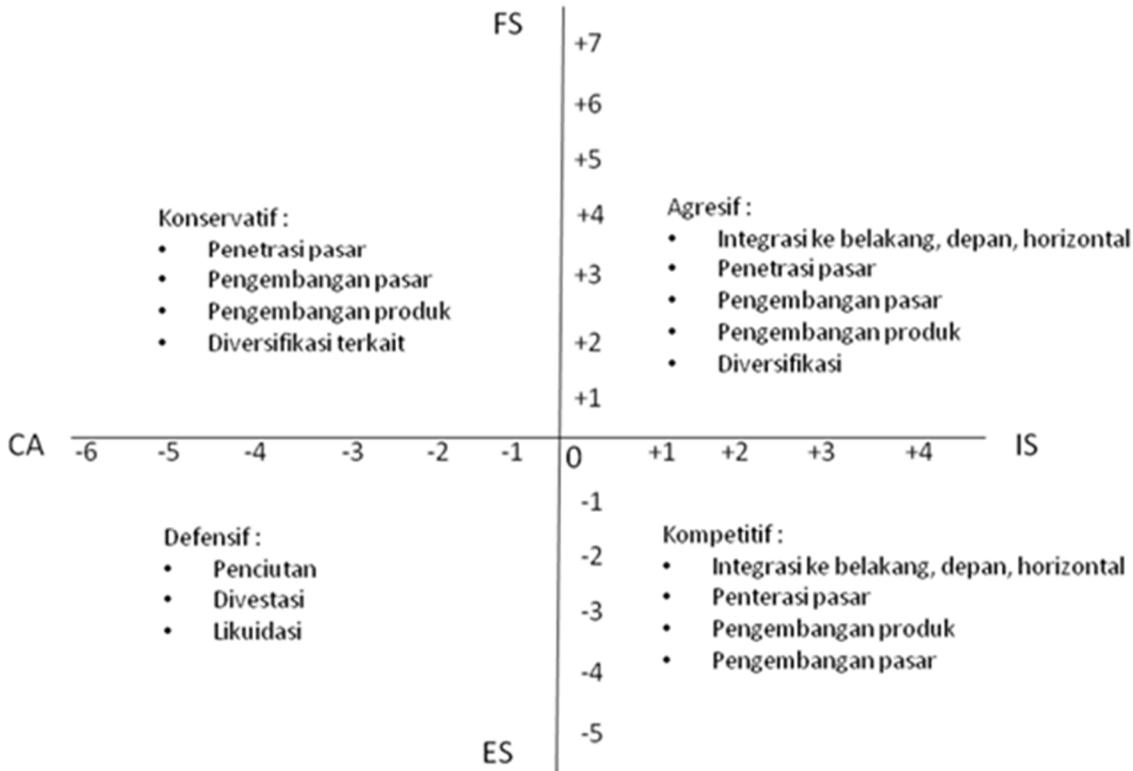
Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan financial-FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan financial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling

buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,

3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudia membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
6. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, intergrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah pengurangan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (David, 2015:332)



Gambar 2.3 Matriks SPACE

Sumber: Fred R. David, 2015:333

2.4.3 Tahap Keputusan :

2.4.3.1 QSPM

Diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun

QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (Attractiveness Score—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda

hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (Total Attractiveness Score—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (Sum Total Attractiveness Scores—STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel 2.6 Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
xx	xx	xx	xx	xx	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx
Ancaman					
xx	xx	xx	xx	xx	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kekuatan					
xx	xx	xx	xx	xx	xx

xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
xx	xx	xx	xx	xx	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: Fred R. David, 2015:353

2.5 Market Segmentation Analysis

Menurut Kotler, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (2005, 307). Tidak ada cara tunggal untuk mensegmentasi pasar. Pemasar harus mencoba sejumlah variabel segmentasi yang berbeda-beda, sendiri-sendiri atau bersama-sama, dengan harapan dapat menemukan cara terbaik untuk melihat struktur pasar. Kotler *et al.* (2002, 255-261) menyatakan bahwa segmentasi dapat dilakukan berdasarkan variabel-variabel di bawah ini:

1. Segmentasi geografis (*geographic segmentation*)

Segmentasi geografis adalah segmentasi yang membagi pasar menjadi unit geografis yang berbeda-beda seperti negara, daerah otonomi, kota, iklim, atau kawasan pemukiman.

2. Segmentasi demografis (*demographic segmentation*)

Segmentasi demografis adalah segmentasi yang membagi pasar menjadi berbagai kelompok berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Faktor-faktor demografis paling sering dipakai sebagai dasar untuk mensegmentasi kelompok konsumen. Salah satu alasannya adalah kebutuhan, keinginan dan tingkat penggunaan konsumen berhubungan erat dengan variabel demografis. Alasan yang lainnya adalah bahwa variabel demografis lebih mudah diukur jika dibandingkan dengan jenis variabel lainnya.

3. Segmentasi perilaku (*behavioral segmentation*)

Segmentasi ini mengelompokkan pembeli berdasarkan pengetahuan, sikap, tingkat penggunaan atas sebuah produk atau jasa, serta manfaat yang dicari oleh konsumen dalam membeli sebuah produk atau jasa.

4. Segmentasi psikografis (*psychographic segmentation*) Segmentasi ini membagi konsumen menjadi kelompok yang berbeda-beda berdasarkan karakteristik gaya hidup dan kepribadian konsumen.

Dalam menentukan segmen pasar (*market targeting*) setelah mengevaluasi berbagai segmen, perusahaan harus memutuskan segmen mana dan berapa segmen yang akan dilayani. Pasar sasaran mencakup seperangkat pembeli yang memiliki kebutuhan atau karakteristik umum yang ingin dilayani oleh perusahaan.

Posisi produk adalah cara produk itu didefinisikan oleh konsumen berdasarkan sejumlah atribut atau tempat produk tertentu yang dipikirkan oleh konsumen secara relatif terhadap produk-produk yang bersaing (Kotler *et al.*, 2002:272). Dengan kata lain *positioning* adalah tentang bagaimana suatu merek perusahaan dapat masuk dan menguasai benak pelanggan. Konsumen terlalu banyak dihadapkan dengan informasi tentang produk dan layanan. Konsumen tidak mungkin mengevaluasi ulang produk setiap saat memutuskan pembelian, sebaliknya dalam benak konsumen setiap produk atau merek akan dikelompokkan dalam sejumlah kategori. Penetapan posisi dimulai dengan produk, yaitu suatu barang, jasa, perusahaan, lembaga, atau bahkan orang. Penetapan posisi bukanlah kegiatan yang pemasar lakukan terhadap produk, melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pemasar terhadap pikiran calon pelanggan sehingga posisi produk dengan tepat dapat ditanamkan di benak pelanggan.

Para pemasar dapat menggunakan 7 atribut penetapan posisi (Kotler *et al.*, 2002:344) di bawah ini:

1. Penetapan posisi berdasarkan atribut produk
2. Penetapan posisi berdasarkan manfaat tertentu yang ditawarkan bagi konsumen.
3. Penetapan posisi berdasarkan penggunaannya
4. Penetapan posisi berdasarkan siapa kelompok konsumen yang mungkin menjadi pemakai dari produk atau jasa perusahaan.
5. Penetapan posisi berdasarkan pesaing (lebih baik dari posisi pesaing saat ini)

6. Penetapan posisi berdasarkan kategori produk
7. Penetapan posisi berdasarkan mutu/ harga.

Seluruh strategi pemasaran harus dibangun berdasarkan tiga langkah utama dalam pemasaran bersasaran yaitu STP- Segmentation, Targeting dan Positioning seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.5 Market Segmentation Analysis

2.6 Kerangka Pemikiran

1. Penelitian dari Tarun Kanti Bose (2012) yang berjudul, *Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution Towards Effective Value Chain Management*, artikel ini untuk mengetahui kontribusi dari dua strategi untuk *chain value* yang efektif. Penemuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa segmentasi pasar membantu perusahaan dari segala segmen dengan cara yang efektif dan dapat membantu perusahaan dalam memberikan diversifikasi produk dan layanan yang diinginkan. Pada strategi pelanggan juga dapat membantu perusahaan dalam cara yang baik untuk memfokuskan pada pelanggan tertentu dan membuat pasar menjadi lebih efektif.
2. Penelitian dari Geidy Tiara Ariendi, Arief Daryanto dan Bunasor Sanim (2015), yang berjudul *Strategy for Increasing Business Competitiveness of Green Property*. Penelitian ini meneliti perkembangan lanjutan dari industry bisnis *green property* yang diharuskan memiliki strategi bisnis yang spesifik untuk meningkatkan daya saing dan memberikan kapasitas jangka panjang dalam menghadapi persaingan, terutama di kota Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keadaan persaingan dalam industri *green property* yang dihadapi perusahaan. Penelitian ini menganalisa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan bisnis perusahaan di Pekanbaru dan merumuskan strategi utama yang bisa diterapkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Beberapa strategi alternatif yang dihasilkan dari analisis IFE, EFE, Matriks

IE dan SWOT kemudian memilih strategi utama yang diusulkan QSPM untuk perusahaan. Strategi utama yang disarankan untuk meningkatkan daya saing adalah membuka proyek baru di Pekanbaru.

3. Christopher M. Cassidy, Michael D. Glissmeyer dan Charles J. Capps III (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *Mapping An Internal-External (IE) Matriks Using Traditional and Extended Matrix Concepts*, melakukan penelitian mengenai evaluasi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) yang memungkinkan sebuah organisasi untuk memvisualisasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selain itu, matriks profil kompetitif (CPM) menggunakan faktor keberhasilan untuk membuat perusahaan membandingkan dengan perusahaan pesaing. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemetaan visual dari ECPM dan ICPM dengan cara menggunakan matriks internal-eksternal (I-E) yang akan memberikan pemahaman yang lebih besar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.
4. Yulita Veranda Usman dan Wiwi Yaren (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Strategi Pemasaran Perumahan Bekasi Timur Regensi 3*, dalam penelitiannya berdasarkan analisis faktor internal diperoleh skor terbobot sebesar 3,369, sedangkan faktor eksternal memiliki skor 3,435 dan pemetaan pada matriks IE diperoleh strategi yang sesuai adalah *grow and build*. Analisis SWOT dihasilkan strategi S-O adalah meningkatkan pangsa pasar; S-T adalah menciptakan produk yang berkualitas, W-O adalah meningkatkan volume penjualan, sedangkan W-T adalah meningkatkan kegiatan promosi yang intensif dan efektif. Dari analisis matriks QSPM diperoleh alternative strategi yang menjadi prioritas dengan nilai TAS sebesar 6,829, yaitu meningkatkan volume penjualan melalui peningkatkan target penjualan dan perluasan pasar sasaran serta meningkatkan pengawasan terhadap hasil kerja kontraktor di lapangan dengan melakukan pengecekan berkala.
5. Stevan Gneissanda Hage, Arief Daryanto dan Sahara (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Formulasi Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Teh Putih (Studi Kasus di Pusat Penelitian Teh dan Kina)* menemukan bahwa perencanaan strategi untuk memenangkan per-saingan dan terus menjaga dominasi di industri teh putih. Formulasi strategi bagi perusahaan dilakukan melalui dua tahap perencanaan strategi. Tahap satu dilakukan dengan melalui identifikasi lingkungan internal dan eksternal melalui *internal*

factor evaluation (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE). Tahap dua merupakan perumusan alternatif strategi dengan menggunakan matriks IE (internal dan eksternal) dan *strength weakness opportunity dan threat* (SWOT). Matriks IE akan menghasilkan posisi perusahaan dan akan menunjukkan alternatif strategi terbaik yang dapat dilakukan bagi perusahaan saat itu. Analisis SWOT akan merumuskan alternatif strategi yang dapat disimpulkan melalui rincian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman milik perusahaan. Hasil dari IFE dan EFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan perusahaan memiliki respon yang baik terhadap faktor eksternal. Matriks IE menunjukkan bahwa perusahaan berada pada fase tumbuh-kembang. Alternatif strategi yang cocok dilakukan berdasarkan hasil IE dan SWOT antara lain adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi menyamping, dan integrasi ke belakang.

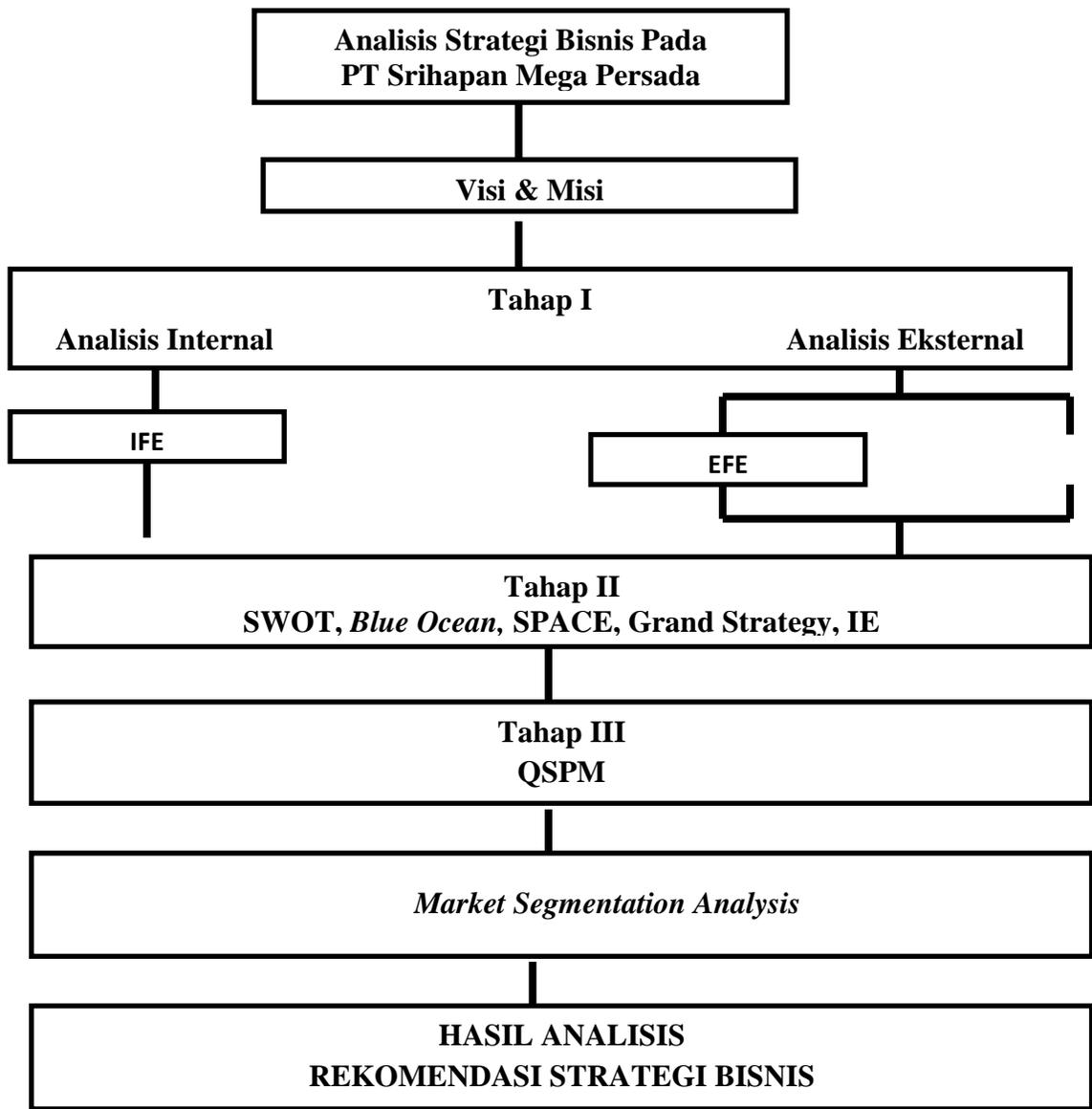
6. Changhee Kim, Sanghoon Lee dan Soo Wook Kim (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Surviving in The Red Ocean: Measuring Factors of Business Excellence Among Coffee Franchises in Korea* dan dalam penelitiannya menganalisis efisiensi dalam pengoperasian waralaba kopi di Korea dengan tujuannya untuk mengetahui apa yang penting bagi konsumen dalam pemilihan kopi waralaba dan faktor apa yang dapat memenuhi tuntutan mereka. Hasil penelitian ini menemukan bahwa waralaba kopi Ediya yang menikmati pertumbuhan besar dalam 5 tahun terakhir dan juga merupakan waralaba yang paling efisien dalam hal efisiensi. Dengan berkaitan dengan atribut kualitas layanan, desain interior mendapat nilai tertinggi untuk mendukung kepentingan dan kinerja, sedangkan harga kopi dianggap paling penting tapi paling tidak memuaskan. Selain itu, pelanggan merasa bahwa menu pendukung relatif kurang penting. Hasil ini menambah wawasan untuk waralaba kopi untuk lebih fokus pada tujuan asli dan produk utama kopi.
7. Michael L. Omansky (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both*, dalam penelitian ini menjelaskan bahwa *blue ocean* menciptakan pasar baru, permintaan baru dan sering kali memberikan isolasi bisnis terhadap persaingan. Sementara pada umumnya *blue ocean* dianggap lebih menarik dan inovatif serta masih ada banyak peluang bisnis pada pasar tradisional *red ocean* ketika perusahaan menerapkan pemikiran ulang dengan beberapa penyesuaian. dan berikut adalah tahapan Kerangka pemikiran strategi yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Tahap masukan adalah tahap dasar untuk merumuskan strategi, menggunakan:
 - a. Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)
 - b. Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal)
 - c. Matriks profil persaingan kompetitif (CPM = Competitive Profile Matrix)
2. Tahap pencocokan adalah upaya menghasilkan strategi alternative yang dapat dijalankan dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal.

Menggunakan matriks yang dapat dipakai tanpa harus berurutan yakni :

- a. Matriks (SWOT = Strength Weakness Opportunities Threats), Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman.
 - b. Matriks (SPACE = Strategic Position and Action Evaluation), berdasarkan 4 faktor yakni kekuatan keuangan, keunggulan kompetitif, stabilitas lingkungan, dan kekuatan industry.
 - c. Matriks Portofolio (IE = Internal Eksternal), menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam 9 sel.
 - d. Matriks (Grand Strategy = Strategi Induk), berdasarkan 2 dimensi penilaian yakni posisi persaingan dan pertumbuhan pasar.
3. Tahap keputusan adalah upaya menghasilkan alternative strategi berdasarkan analisis objektif tahapan yang kemudian di pilih strategi yang spesifik menggunakan matriks (QSPM = Quantitative Strategic Planning Matrix).
4. *Market Segmentation Analysis* adalah analisis segmentasi pasar yang terdiri dari segmentasi, target dan posisi perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan bisnisnya

Maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran