

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori dasar tentang permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini. Teori dasar ini nantinya digunakan dalam menganalisis dan menlandasi argumen ilmiah dari penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terlebih dahulu pernah dilakukan pun memberikan banyak konsep ilmiah yang relevan dengan topik pada penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen strategi dan pemasaran.

1. Munadi (2013) penelitian yang dilakukan mengenai analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan kendaraan motor pada CV Turangga Mas Motor. Metode yang digunakan adalah Matriks BCG, Matriks IE dan analisis SWOT. CV Tunggara Mas Motor memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 21%, dalam Matriks BCG itu berarti perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dari hasil Matriks IFE mendapatkan skor 2,95 dan Matriks EFE sebesar 3,0 maka dari itu dalam Matriks IE perusahaan berada dalam sel II yang berarti sudah bedara dalam strategi pertumbuhan melalui strategi horizontal. Selanjutnya dimasukkan dalam analisis SWOT dan strategi yang didapatkan adalah membuka lokasi baru, memberikan potongan penjualan yang lebih besar jika konsumen melakukan pembelian ulang, memberikan bonus secara insentif kepada pegawai, membangun gudang tempat penyimpanan motor yang siap dijual dan terus melakukan kegiatan promosi.
2. Putri (2014) penelitian yang dilakukan mengenai pengembangan Restoran Big Burger Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis SWOT dan QSPM. Dimulai dari pembuatan matriks IFE dan matriks EFE. Lalu didapatkan hasil total IFE sebesar 2,758 dan matriks EFE sebesar 2,510. Selanjutnya dimasukkan pada matriks IE dan berada pada sel V yang menunjukkan kekuatan internal berada pada posisi rata-rata. Strategi yang cocok untuk di terapkan pada keadaan tersebut adalah *hold and maintain*. Strategi umum yang diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada Matriks QSPM prioritas strategi yang dapat diaplikasikan yaitu strategi meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan, lalu strategi membuka

outlet baru di Kota Malang dengan lokasi yang berbeda dan strategi menyediakan layanan pesan antar.

3. Poerwantoro (2016) penelitiannya mengenai perumusan strategi pemasaran dunia air tawar Taman Mini Indonesia Indah melalui analisis Matriks SWOT dan Matriks internal eksternal. Analisis matriks internal yang digunakan adalah 7P yaitu *product, price, promotion, place, people, process* dan *physical evidence*. Lalu untuk matriks eksternal yang digunakan adalah *Porter's Five* dan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi). Setelah diberi bobot dan rating pada masing-masing atribut maka didapat nilai IFE sebesar 2,72 dan nilai EFE sebesar 2,80. Dalam Matriks IE posisi tersebut membuat perusahaan berada pada sel V yaitu *hold and maintain*. Strategi yang biasanya digunakan dalam posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Maka strategi yang dibuat adalah mengadakan promosi di lingkungan TMII, memperluas pangsa pasar dengan promosi yang meyakinkan segala kelebihan dengan cara terjun keluar DKI Jakarta, mengadakan *event* yang berkaitan dengan biota air tawar sebagai media pengenalan ke masyarakat, membuat media promosi keluar TMII dan memberika potongan harga tiket masuk.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
Munadi (2013)	Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan kendaraan motor pada CV Turangga Mas Motor	Matriks BCG, Matriks IE, analisis SWOT	Memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 21%, dalam Matriks BCG berarti perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Dari hasil Matriks IE perusahaan berada dalam sel II yang berarti sudah bedara dalam strategi pertumbuhan melalui strategi horizontal. Strategi yang didapatkan adalah membuka lokasi baru, memberikan potongan penjualan yang lebih besar jika konsumen melakukan pembelian ulang, memberikan bonus secara insentif kepada pegawai, membangun gudang tempat penyimpanan motor yang siap dijual dan terus melakukan kegiatan promosi.
Putri (2014)	Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Big Burger Malang	Analisis IE dan QSPM	Hasil matriks IFE sebesar 2,758 dan matriks EFE sebesar 2,510. Dalam matriks IE maka berada pada sel V yang menunjukkan kekuatan internal berada pada posisi rata-rata. Strategi yang cocok untuk di terapkan pada keadaan tersebut adalah <i>hold and maintain</i> . Strategi umum yang

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
			diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada Matriks QSPM prioritas strategi yang dapat diaplikasikan yaitu strategi meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan, lalu strategi membuka outlet baru di Kota Malang dengan lokasi yang berbeda dan strategi menyediakan layanan pesan antar.
Poerwantoro, Efranto, Ardianwiliandri (2016)	Perumusan strategi pemasaran dunia air tawar Taman Mini Indonesia Indah melalui analisis Matriks SWOT dan Matriks internal eksternal	Matriks SWOT dan Matriks IE	Hasil matriks IFE sebesar 2,72 dan EFE sebesar 2,80. Dalam Matriks IE posisi tersebut berada pada sel V yaitu hold and maintain. Strategi yang biasanya digunakan dalam posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Maka strategi yang dibuat adalah mengadakan promosi di lingkungan TMII, memperluas pangsa pasar dengan promosi yang meyakinkan segala kelebihan dengan keluar DKI Jakarta, mengadakan <i>event</i> yang berkaitan dengan biota air tawar, membuat media promosi keluar TMII dan memberikan potongan harga tiket masuk.
Penelitian saat ini	Analisis Strategi Penjualan Produk Ades pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia	Matriks IFE dan EFE, analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM	Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari PT. Coca Cola Amatil Indonesia untuk dapat melihat keadaan perusahaan sehingga menentukan strategi apa yang cocok digunakan untuk meningkatkan penjualan pada produk air mineral Ades

2.2 Manajemen Strategi

Perencanaan strategis berskala besar yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh, dan didefinisikan sebagai keputusan yang fundamental dan pokok, sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif dan biasa, dalam upaya untuk menghasilkan perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta layanan kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi disebut dengan Manajemen Strategi (Nawawi, 2009). Selain itu, manajemen strategi juga merupakan proses yang digunakan untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi, dan bagaimana cara mendapatkan hasil yang bernilai (A. Hitt, Ireland & E. Hoskisson, 2001). Manajemen strategi juga bisa dikatakan sebagai suatu proses dimana

manajemen puncak menentukan sebuah arah jangka panjang dan kinerja organisasi melalui formulasi yang cermat, dengan implementasi yang tepat, dan juga pelaksanaan evaluasi yang terus menerus atas strategi yang telah ditetapkan (Jatmiko, 2003). Jadi Manajemen strategi adalah sebuah perencanaan keputusan jangka panjang yang efektif dan efisien, yang dapat diterapkan dan di evaluasi untuk mencapai tujuan dan sasaran dari sebuah organisasi/perusahaan.

2.3 Tipe Strategi

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi berbeda antar industri, antar perusahaan, dan antar instansi. Ada sejumlah strategi yang diterapkan pada industri dan perusahaan. Strategi–strategi tersebut dikelompokkan kedalam strategi alternatif. Tipe strategi dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi strategi intensif, strategi integrasi dan strategi disversifikasi (David, 2011).

2.3.1 Strategi Intensif

Strategi Intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi intensif mengharuskan adanya upaya–upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Berikut merupakan macam–macam dari strategi intensif (David, 2011).

1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar atau *market penetration* yaitu strategi yang berfokus pada 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 dengan secara ekstensif atau dengan melipatgandakan upaya pemasaran.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar atau *market development* terdiri dari pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah–wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Pengembangan produk atau *product development* adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada pada saat ini. Dalam strategi pengembangan produk biasanya membutuhkan

pengeluaran yang besar digunakan untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk yang dikembangkan.

2.3.2 Strategi Integrasi

Strategi–strategi integrasi memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali terhadap distributor, pemasok dan pesaing. Strategi integrasi terdiri dari strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal. Berikut merupakan penjelasan mengenai strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal (David, 2011).

1. Strategi Integrasi kedepan

Strategi integrasi kedepan atau biasa disebut dengan *forward integration* yaitu merupakan strategi yang berkaitan dengan usaha untuk dapat memperoleh kendali atau kepemilikan yang lebih besar terhadap distributor. Salah satu strategi yang efektif dalam menerapkan strategi integrasi kedepan yaitu perawalabaan atau *franchising*. Bisnis yang memanfaatkan pewartalabaan untuk dapat mendistribusikan produk atau jasa.

2. Strategi Integrasi kebelakang

Strategi Integrasi kebelakang atau biasa disebut dengan *backward integration* yaitu merupakan sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat digunakan disaat pemasok dari perusahaan yang ada pada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal harganya, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan dari perusahaan.

3. Strategi Integrasi vertikal

Strategi Integrasi vertikal atau biasa disebut dengan *horizontal integration* yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan

2.3.3 Strategi Defensif

Strategi diversifikasi dibagi menjadi tiga strategi yang terdiri dari retrechment, divestasi dan likuidas. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga strategi tersebut (David,2011):

1. *Retrechment*

Retrechment terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki kondisi penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* dirancang guna untuk memppperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

2. Divestasi

Divestasi merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan 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 sesuai dengan aktivitas–aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga menjadi strategi yang populer bagi perusahaan yang ingin berfokus pada bisnis inti mereka.

3. Likuidasi

Strategi likuidasi dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan dengan secara terpisah untuk kekayaan berwujud. Biasanya strategi likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi organisasi dari pada menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.4 Tujuan Manajemen Strategi

Empat tujuan manajemen strategi (Suwandiyanto, 2010) yaitu:

1. Memberikan Arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan

Manajer strategi diharapkan mampu menunjukkan kepada semua pihak, arah dan tujuan organisasi/ perusahaan yang jelas yang dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan perusahaan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

Kebutuhan dari berbagai pihak seperti pemasok, karyawan, pihak perbankan, pemegang saham, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan harus dipertemukan/ difasilitasi oleh suatu organisasi/ perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Melalui manajemen strategi, memberikan kejelasan kepada pihak eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, untuk memudahkan serta memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas

Manajemen strategi memungkinkan bagi untuk memberi perhatian secara serius terhadap pekerjaannya berjalan secara lebih baik, efektif dan efisien.

2.5 Proses Penyusunan Manajemen Strategi

Proses Penyusunan Manajemen Strategi terdiri atas tiga tahapan (David, 2011), yaitu:

1. Perumusan Strategi

Pada tahap ini dilakukan penentuan visi dan misi serta melakukan identifikasi atas peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi alternatif, dan memilih strategi yang ingin dicapai.

2. Implementasi Strategi

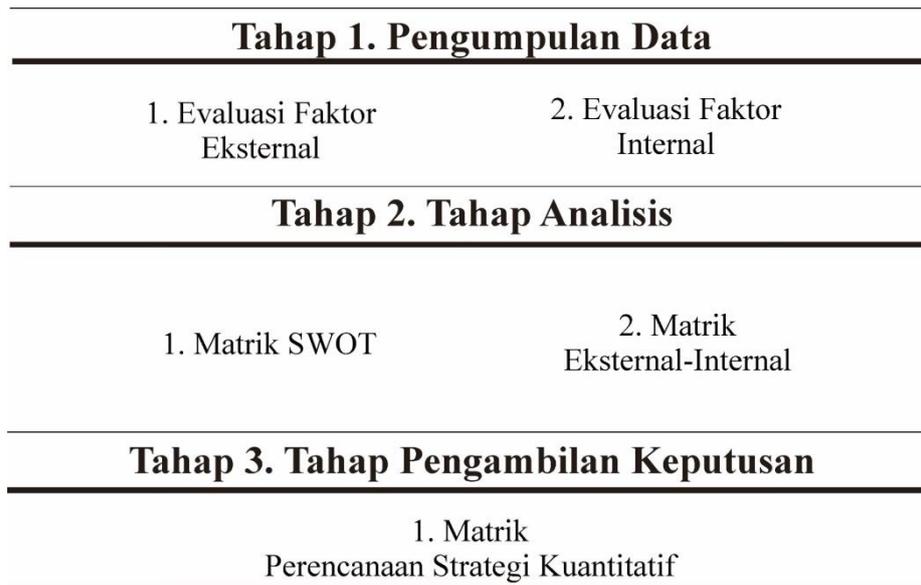
Tahap implementasi memerlukan keputusan pihak petinggi organisasi untuk menentukan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memberikan motivasi kepada pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat terlaksana. Mengimplementasikan strategi bisa disebut sebagai “*action stage*” dimana dimaksudkan untuk menterjemahkan pegawai dan manajer untuk menjalankan strategi yang telah diformulasikan menjadi suatu aksi nyata.

3. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir merupakan tahap mengevaluasi strategi, dimana manajer perlu melakukan analisa terhadap strategi yang telah diformulasikan apakah telah berjalan sesuai dengan harapan atau perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut. Evaluasi strategi memiliki 3 aktivitas yang fundamental yaitu melakukan *review* faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif.

2.6 Kerangka Perumusan Strategi

Untuk menentukan strategi perusahaan terdiri atas tiga tahap dengan menggunakan beberapa matriks sebagai model analisisnya (David, 2011). *Tools* yang berbentuk matriks tersebut sesuai dengan ukuran dan tipe organisasi perusahaan sehingga dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi suatu perusahaan perusahaan. Berikut merupakan tahapan-tahapan dalam menentukan strategi.



Gambar 2.1 Kerangka Perumusan Strategi
Sumber: David (2011)

2.6.1 *Input Stage*

Tahap pertama dari penentuan strategi adalah *input stage* yaitu menarik kesimpulan terhadap informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan suatu strategi. *Tools* yang digunakan dalam tahap *input stage* berupa matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

2.6.1.1 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threats* dimana menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi pada luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan terhadap kondisi eksternal. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri (*industry environment*), lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. *Opportunities* atau peluang menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menanggapi peluang yang ada di lingkungan perusahaan. *Threats* atau ancaman menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menghindari ancaman yang ada di lingkungan perusahaan (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks EFE sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor–faktor eksternal utama. Yaitu memasukan faktor peluang dan ancaman. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011).

a. Politik, Pemerintahan dan Hukum

Pemerintah baik tingkat pusat hingga daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi subsidi, pemberi kerja dan juga merupakan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

b. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dan beragam strategi. Ketika pasar mengalami pertumbuhan, kekayaan konsumen dan bisnis meluas sehingga dapat berpengaruh terhadap faktor eksternal bagi sebuah perusahaan.

c. Sosial, Budaya dan Demografi

Perubahan sosial, budaya dan demografi memiliki dampak yang besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Baik organisasi dan organisasi besar dihadapkan oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan sosial, budaya dan demografi yang terjadi.

d. Teknologi

Perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi memiliki dampak terhadap suatu organisasi. Kemajuan teknologi yang semakin pesat adalah internet. Internet menjadi sebuah mesin ekonomi nasional dan global yang memacu pertumbuhan. Hal tersebut menjadi sebuah faktor yang sangat penting bagi sebuah Negara dalam meningkatkan standar hidup

Analisis Kompetitif yang disebut dengan model lima kekuatan porter sebagai berikut.

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan dapat ditanggapi dengan cara penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi dan pengintensifkan iklan.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Jika terdapat banyak perusahaan baru yang dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu, tugas dari penyusun strategi suatu perusahaan adalah mengidentifikasi

perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, lalu melakukan penyerangan strategi balik apabila diperlukan serta memanfaatkan kekuatan dan juga peluang yang ada.

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industry lain. Munculnya produk-produk pengganti tersebut meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Kekuatan kompetitif pesaing dapat diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk tersebut dan juga rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok cukup mempengaruhi intensitas persaingan disuatu industri khususnya jika terdapat sejumlah pemasok atau ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kemudian kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman barang yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga menjadi keuntungan jangka panjang bagi semua pihak yang berkepentingan.

e. Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar apabila berada dalam kondisi-kondisi tertentu seperti, jika konsumen dapat dengan mudah beralih ke merk atau barang pengganti milik pesaing, selanjutnya jika konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, lalu jika penjual memiliki masalah menurunnya permintaan konsumen, jika konsumen memegang informasi tentang produk, harga dan biaya dari penjual dan yang terakhir jika konsumen memegang kendali apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk yang paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk yang sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak

berhasil atau melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.

3. memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3= responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3 atau 4.
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total. Jika skor total sebesar 4,0 menggambarkan perusahaan mampu merespon dengan sangat baik peluang dan menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan. Jika skor total sebesar 1,0 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan juga tidak bisa menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan.

2.6.1.2 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan. Faktor ini mempengaruhi terbentuknya *strength* dan *weakness*, dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di perusahaan yang meliputi segala macam manajemen fungsional guna pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya dari perusahaan (*corporate culture*). *Strength* merupakan seberapa besar kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengimbangi kelemahan yang ada, menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang datang. Sedangkan *weakness* adalah seberapa besar kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan sulit untuk menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang ada (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks IFE sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Yaitu faktor kekuatan dan kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011).

- a. Manajemen

Faktor Manajemen yang di amati berupa perencanaan dari organisasi, pengorganisasian, penempatan staf, pemotivasian bagi staf dan juga pengontrolan terhadap staf.
 - b. Pemasaran

Pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dimana terdapat 7 fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.
 - c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap menjadi ukuran yang terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.
 - d. Produk

Produk yang dihasilkan dari suatu perusahaan sangat berpengaruh pada keputusan pembelian konsumen. Oleh karena itu produk yang dibuat pun harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen
 - e. Sistem Informasi

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan dari manajerial. Informasi menggambarkan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Oleh karena itu, menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah suatu hal yang penting dalam audit internal.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor – faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
 3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus

mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.

4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing–masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing–masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Nilai rata-rata sebesar 2,5

Jika nilai rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal lemah.

Jika nilai rata-rata diatas 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal kuat.

2.6.2 Matching Stage

Tahap selanjutnya adalah *matching stage* yang merupakan tahap penentuan strategi alternatif dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggabungkan analisa IFE dan EFE. *Tools* yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks IE (*Internal-External*) dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*).

2.6.2.1 Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Matriks internal-eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model *General Electric*, dengan parameter meliputi kekuatan internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Matriks IE memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dengan menampilkan 9 sel. Tujuan model ini untuk memperoleh strategi bisnis korporasi yang lebih detail (Fahmi, 2015). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci berupa skor bobot IFE total sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x di Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah lalu skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi sedang dan skor 3,0 sampai 4,0 merupakan keadaan internal yang kuat. Begitupun pada sumbu y yang merupakan bobot IFE dimana skor dengan total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah lalu skor 2,0 sampai 2,99 dipandang sedang dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda berdasar dari 9 sel untuk menggambarkan alternatif strategi yang bisa digunakan perusahaan akan dijelaskan pada Gambar 2.1 (David, 2011).

1. *Grow and Build*

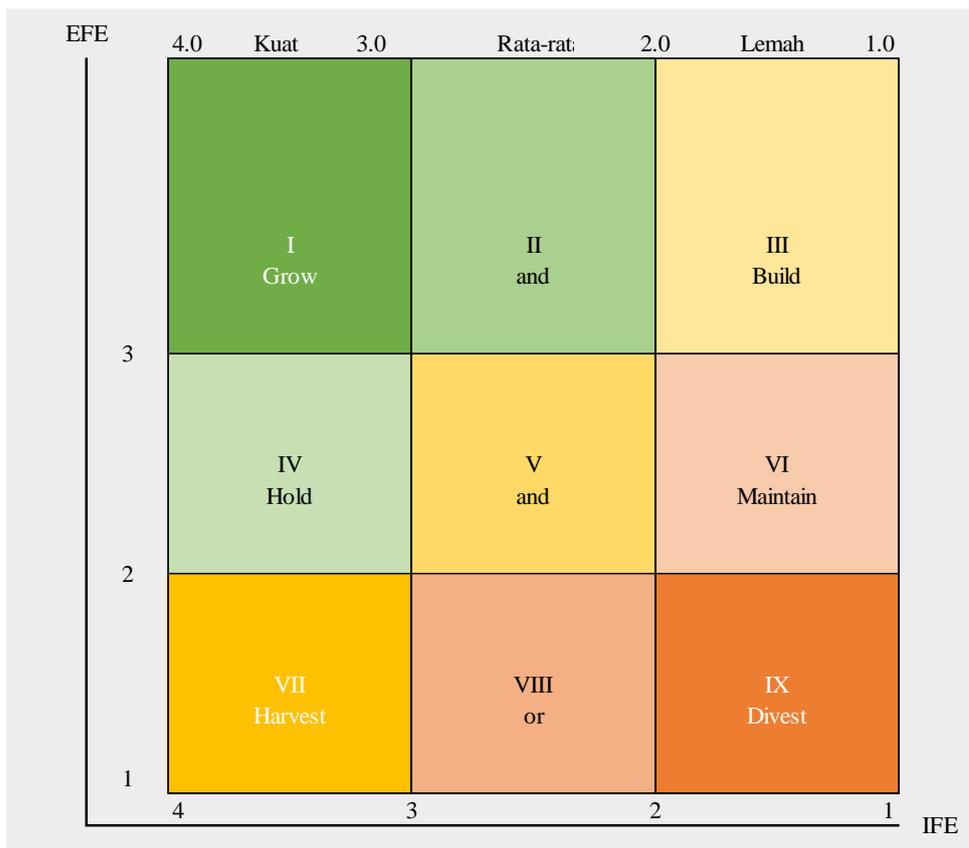
Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) yang paling sesuai untuk suatu organisasi.

2. *Hold and Maintain*

Strategi yang biasa digunakan pada posisi ini yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. *Harvest or Divest*

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.



Gambar 2.2 Matriks IE
Sumber: Fred R. David

2.6.2.2 Matriks *Strenght Weakness Opportunity Threat* (SWOT)

Matriks SWOT merupakan salah satu model perencanaan strategis dimana dilakukan identifikasi terdapat kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) pada suatu perusahaan. Dalam menciptakan suatu analisa SWOT yang baik dan tepat diperlukan model analisis SWOT yang *representative* (Fahmi, 2015). *Representative* yang dimaksudkan yaitu penelitian yang dikaji dilihat berdasar ruang lingkup dari aktivitas kegiatan. Dengan kata lain diperlukan penyesuaian analisa berdasar kondisi perusahaan.

Matriks SWOT dikembangkan menjadi empat jenis strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. dimana strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Sedangkan strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalangi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Strategi selanjutnya adalah ST dimana strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman internal. Dan yang terakhir adalah strategi WT yang merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Gambaran yang skematis dari Matriks SWOT ditampilkan pada Gambar 2.2. berikut langkah-langkah dalam membentuk Matriks SWOT (David, 2011).

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

IFAS EFAS	S (Strength) Tentukan faktor2 kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor2 kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal	Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelamahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matriks SWOT dan strategi SO, WO, ST, dan WT
Sumber: Rangkuti (2006)

2.6.3 Decision Stage

Tahap terakhir merupakan *decision stage* sebagai penentu strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi pada tahap 1 dan alternatif-alternatif hasil dari tahap 2. Pada decision strage hanya terdiri atas 1 *tools* yaitu QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*).

2.6.3.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah sebuah *tool* yang direkomendasikan kepada ahli strategi untuk melakukan pemilihan strategi alternatif secara lebih objektif yang berdasar pada *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuan QSPM secara konseptual yaitu menentukan *relative attractiveness* dari alternatif strategi yang telah terpilih sehingga dapat ditentukan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan. QSPM memberikan bobot pada alternatif strategi pada tahap pencocokan pada SPACE matriks dan IE matriks, dengan informasi matriks IFE dan EFE sebagai faktor keberhasilan strategi alternatif yang akan dipilih (David, 2011).

Berikut adalah langkah-langkah membuat QSPM menurut (David, 2011):

1. Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal utama dikolom kiri matriks QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Mencocokkan dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Mencatat strategi – strategi ini di baris teratas pada matrik QSPM.
4. Menentukan skor *Attractiveness Score* (AS) yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor 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 suatu 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. Cara mengerjakannya yaitu dari baris ke baris. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat maka jangan memberikan AS pada strategi dalam rangkaian tersebut. Tanda hubung digunakan untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.
5. Jumlahkan Skor Daya Tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM yaitu *Sum Total Attractiveness Score* (TAS) yaitu dengan cara mengalikan bobot dengan *Attractiveness Score* (AS).
6. Hitung jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Yaitu menjumlahkan Skor Daya Tarik Total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang paling tinggi merupakan strategi yang dipilih untuk dijalankan.

Halaman ini sengaja dikosongkan