

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan, diperlukan dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dan akan digunakan dalam analisis. Pada bab ini dijelaskan mengenai dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan dan akan digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam menganalisis strategi berdasarkan manajemen strategi peningkatan hasil penjualan produk:

1. Yuliana (2007) merumuskan strategi bauran pemasaran untuk jasa, dengan mengetahui lingkungan yang mempengaruhi proses penetapan strateginya. Penentuan strategi generik dilakukan melalui Matriks SPACE, diketahui bahwa strategi yang digunakan AJB Bumiputera adalah strategi agresif yang terdiri dari strategi pertumbuhan integratif, strategi penumbuhan intensif, dan strategi diversifikasi. Sedangkan berdasarkan hasil penentuan strategi melalui QSPM diketahui bahwa strategi intensif adalah strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh AJB Bumiputera. Sehingga AJB Bumiputera dapat terus memperluas pangsa pasar dan mempertahankan hubungan dengan nasabahnya.
2. Suroto (2008) menentukan posisi perusahaan berada pada Strategi Stabil dengan menggunakan analisa Matriks SWOT, yaitu perusahaan memiliki peluang yang tinggi, dan tindakan yang dilakukan adalah dengan menambah sarana transportasi berupa mobil dan motor, penambahan modal, promosi, serta peningkatan sumber daya manusianya. Sehingga strategi pemasaran tersebut meningkatkan jumlah penjualan produknya.
3. Taufiq (2015) meningkatkan jumlah nasabahnya dengan membahas mengenai strategi keunggulan bersaing dalam perspektif menggunakan hasil implementasi teori Michael Porter *Five Force's Model*, dengan strategi fokusnya, yaitu strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk melayani segmen pasar yang sempit dan terbatasnya sasaran pada nasabah yang mempunyai usaha kecil atau mikro, serta memberikan biaya murah

dengan jaminan tanpa ada potongan biaya perbulan dalam bentuk pinjaman ataupun pembiayaannya.

4. Yusredi (2015) mengidentifikasi mengenai strategi daya saing industri sutra Kabupaten Wajo. Dengan berdasarkan strategi generik Michael Porter. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi daya saing industri sutra cukup baik jika dilihat dari tiga aspek strategi yaitu, *cost leadership* (biaya rendah termasuk biaya produksi, alat dan bahan baku), *differentiation* (menciptakan produk yang berbeda dan unik), dan *focus* (target pembeli, segmen produk dan lokasi pemasaran). Terutama pada Tipe Diferensiasi Kabupaten Wajo dapat menjadi lebih unggul. Hal ini dapat dilihat dari bentuk pembinaan pelatihan bimbingan teknis maupun *workshop* kewirausahaan yang diikuti oleh para pelaku industri sutra sudah memberikan efek positif bagi beberapa pelaku industri sutra yang ada di Kabupaten Wajo.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Objek	Tujuan	Metode Penelitian	Analisa Hasil Penelitian
1	Yuliana/ 2007	AJB Bumiputera	Penentuan strategi pemasaran	Matriks SPACE dan QSPM	Telah berhasil merumuskan strategi bauran pemasaran untuk jasa, dengan mengetahui lingkungan yang mempengaruhi proses penetapan strateginya. diketahui bahwa strategi intensif adalah strategi yang paling tepat untuk digunakan, Sehingga dapat terus memperluas pangsa pasar dan mempertahankan hubungan dengan nasabahnya.
2	Suroto/ 2008	UD. "X"	Penentuan strategi meningkatkan penjualan	Matriks SWOT	Telah berhasil menentukan posisi perusahaan berada pada Posisi Stabil, yaitu perusahaan memiliki peluang yang tinggi, dan tindakan yang dilakukan adalah dengan menambah sarana transportasi berupa mobil dan motor, penambahan modal, promosi, serta peningkatan sumber daya manusianya. Sehingga strategi tersebut meningkatkan jumlah penjualan produknya.
3	Taufiq/ 2015	KJKS BMT KUBE Sejahtera Gamping	Penentuan strategi keunggulan saing	Michael Porter <i>Five Force's Model</i>	Meningkatkan jumlah nasabahnya dengan membahas strategi fokusnya, yaitu strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk melayani segmen pasar yang sempit dan terbatasnya sasaran pada nasabah yang mempunyai usaha kecil atau mikro.

No.	Peneliti/ Tahun	Objek	Tujuan	Metode Penelitian	Analisa Hasil Penelitian
4	Yusredi/ 2015	Pengrajin Sutera Kabupaten Wajo	Penentuan strategi daya saing	Strategi daya saing generik Michael Porter.	Menunjukkan bahwa strategi daya saing industri sutra cukup baik jika dilihat dari tiga aspek strategi yaitu, <i>cost leadership</i> , <i>differentiation</i> , dan <i>focus</i> . Terutama pada Tipe Diferensiasi Hal ini dapat dilihat dari bentuk pembinaan pelatihan bimbingan teknis maupun <i>workshop</i> kewirausahaan yang diikuti oleh para pelaku industri sutra sudah memberikan efek positif.
5	Mario/ 2018	PT. Diamond Emas Sentosa	Analisis penentuan strategi bersaing	SWOT dan QSPM	Merumuskan strategi bersaing guna meningkatkan hasil penjualan perusahaan. Dengan melakukan pembuatan visi dan misi, penentuan faktor internal dan eksternal perusahaan, serta penentuan prioritas alternatif strategi SWOT dengan menggunakan QSPM.

2.2 Definisi Manajemen Strategi

Menurut Morrisey (1995:45) strategi adalah proses untuk menentukan arah yang perlu dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai, serta sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di waktu yang akan datang. Dalam menjalankan aktivitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer perlu berhati-hati dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus dapat berubah. Menurut Pierce (1997:20) manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang menjadi suatu strategi demi tercapainya sasaran perusahaan.

2.3 Visi dan Misi

Berdasarkan pendapat dari Wibisono (2006:43) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Menurut Fred R. David (2011:84) misi berupa sebuah deklarasi tentang alasan keberadaan suatu organisasi. Misi merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial, dan diatas semuanya, untuk perancangan struktur manajerial, sehingga misi menjadi fondasi bagi prioritas, strategi, rencana dan penugasan

kerja. Terdapat sembilan karakteristik yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses manajemen strategi yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari :

1. Pelanggan: secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.
2. Produk atau pelayanan: dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.
3. Pasar: pernyataan ini menjelaskan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
4. Teknologi: pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
5. *Concern for survival, growth, and profitability*: dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba.
6. Filosofi: misi akan menjelaskan kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
7. *Self Concept*: misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
8. *Concern for public image*: misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respon terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
9. *Concern for employees*: dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

2.4 Analisis Persaingan Industri

Menurut Bain (1950) analisis industri merupakan kombinasi antara ekonomi industri dan strategi, yang menyatakan bahwa struktur industri tidak hanya sebatas pada ukuran besarnya industri, tetapi juga ditentukan dengan mobilitas hambatan masuk ke dalam industri. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.4.1. Analisis Rantai Nilai

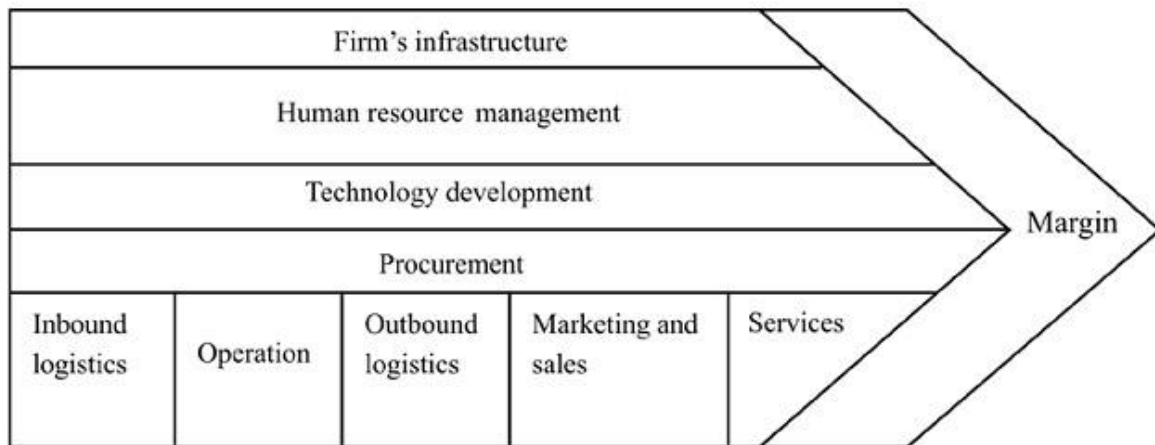
Menurut Porter (1985) Analisis Rantai Nilai aktivitas dibagi menjadi dua kategori. Pertama adalah aktivitas primer (*primary activities*), yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya ke para pembeli, dan layanan setelah penjualan. Aktivitas ini terdiri dari logistik ke dalam (*inbound logistics*), kegiatan operasi (*operations*), logistik ke luar (*outbound logistics*), pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), serta pelayanan (*service*). Kedua, adalah aktivitas sekunder (*support activities*), yaitu aktivitas yang menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas primer. Aktivitas ini terdiri dari pembelian atau pengadaan (*procurement*), pengembangan teknologi (*technology development*), manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), dan infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*).

2.4.1.1 Aktivitas Primer

Aktivitas primer meliputi penciptaan fisik produk dan penjualannya dan perpindahan kepada pembeli serta bantuan pasca penjualan.

1. *Inbound logistics*, dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan *input* ke produk. Termasuk penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan di dalamnya.
2. *Operations*, segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi *input* yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Hal ini terkait dengan permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
3. *Outbound logistics*, aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk akhir kepada para pelanggan. Hal ini meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
4. *Marketing and sales*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menyediakan sarana sebagai tempat pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membelinya. Untuk dapat efektif dalam memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.

5. *Service*, aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.



Gambar 2.1 Aktivitas Primer dan Aktivitas Sekunder
Sumber: Michael Porter *Competitive Advantage*

2.4.1.2 Aktivitas Sekunder

Aktivitas Sekunder adalah aktivitas yang menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas primer.

1. *Firm infrastructure*, infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti *general management*, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur perusahaan tersebut, perusahaan berusaha efektif dan konsisten dalam mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman, mengidentifikasi sumber daya, dan mendukung kompetensi inti.
2. *Human resources management*, aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua karyawan.
3. *Technology development*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, seperti peralatan proses, desain riset, pengembangan dasar, dan prosedur pemberian pelayanan.
4. *Procurement*, aktivitas yang dilakukan untuk membeli *input* yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. *Input* pembelian meliputi *item* yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.

2.4.2 Michael Porter *Five Force's Model*

Michael Porter *Five Force's Model* adalah kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan pada tahun 1979. Dengan menggunakan konsep-konsep pengembangan, untuk menurunkan lima kekuatan yang dapat menentukan intensitas kompetitif yang menjadi daya tarik dari pasarnya. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.4.2.1 Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada (*Rivalry Among the Existing Competitors*)

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan perlu bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar dan tepat. Posisi perusahaan akan semakin menguntungkan apabila posisi perusahaan kuat dan tingkat persaingan pada pasar yang sama tersebut rendah. Persaingan semakin ketat apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama, loyalitas pelanggan yang rendah, produk yang dapat dengan cepat digantikan dan banyak kompetitor yang memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi persaingan.

2.4.2.2 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Kekuatan ini menentukan seberapa mudah atau sulit perusahaan untuk masuk ke dalam industri tertentu. Jika Industri tersebut mendapatkan keuntungan yang tinggi dengan sedikit hambatan maka pesaing akan segera bermunculan. Semakin banyak perusahaan kompetitor yang bersaing pada pasar yang sama maka akan menyebabkan *profit* atau laba semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru, maka posisi perusahaan yang bergerak di industri tersebut akan semakin menguntungkan. Beberapa hambatan bagi para pendatang baru diantaranya adalah memerlukan dana atau modal yang tinggi, teknologi yang tinggi, hak paten, merk dagang, skala ekonomi, loyalitas pelanggan, dan juga peraturan pemerintah yang ada.

2.4.2.3 Kekuatan Penawaran Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena

memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi juga keuntungan perusahaan. Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila hanya sedikit pemasok yang menyediakan bahan baku yang diinginkan, sedangkan banyak pembeli yang ingin membelinya, hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti ataupun pemasok memonopoli bahan baku yang ada.

2.4.2.4 Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi perusahaan juga semakin rendah. Di satu sisi, perusahaan memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan. Daya tawar pembeli tinggi apabila jumlah produk pengganti yang banyak, namun hanya sedikit pembelinya.

2.4.2.5 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Product*)

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli atau konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang lebih rendah. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran, maka akan semakin menguntungkan perusahaan.

2.5 Tiga Strategi Generik (*Three Generic Strategy Model*)

Dalam analisisnya mengenai strategi bersaing (*competitive strategy*) suatu perusahaan, Michael Porter menentukan tiga jenis strategi generik, yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), pembedaan produk (*differentiation*), dan *Focus*.

2.5.1 Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation Strategy*)

Strategi pembedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang menjadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari potensial konsumennya. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang

sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya, strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Menurut David (2006) secara umum terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini, yaitu bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi terkait dalam hal pemasaran produk, kreativitas, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi antar fungsi manajemen, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subjektif di samping hal-hal obyektif lainnya.

2.5.2 Strategi Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership Strategy*)

Menurut Umar (1999) strategi biaya rendah (*overall cost leadership strategy*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku konsumen, ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merk, relatif tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini dapat membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan efektifitas biaya. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan dalam dua bidang, yaitu sumber daya dan organisasi. Strategi ini dapat dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses (*engineering process*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta

biaya distribusi dan promosi yang rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki kemampuan mengendalikan biaya, pengendalian informasi yang baik, dan insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

2.5.3 Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Menurut David (2000) strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok segmen khusus atau khas dalam suatu pasar tertentu, untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang atau jasa khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya, perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang jasa lainnya, dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen yang baik.

2.6 Matriks IFE dan EFE

Menurut David (2006) *External Factor Evaluation* (EFE Matriks) membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi sosial, ekonomi, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan persaingan. *Internal Factor Evaluation* (IFE Matriks) merupakan langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal. IFE Matriks menyediakan informasi penting bagi perumusan strategi. Alat perumusan strategi ini dapat meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, yang juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Matriks EFE dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini

kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

2.7 Matriks AHP

Menurut Saaty (1991) Matriks *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) Adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hierarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Peralatan utama *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hierarki fungsional dengan *input* utamanya persepsi manusia.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai kemungkinan untuk variabel, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas risiko. (Fariz, 2010) banyaknya pilihan alternatif strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT, dapat ditetapkan urutan prioritas strategi terpilihnya, keterbatasan yang tetap melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria yang tunggal. Proses berpikir metode ini adalah membentuk skor secara numerik untuk menyusun cara alternatif setiap pengambilan keputusan dimana keputusan tersebut dicocokkan dengan kriteria pembuat keputusan

2.7.1 Dekomposisi atau Penyusunan Hierarki

Tahapan ini adalah langkah dimana suatu tujuan yang telah ditetapkan selanjutnya diuraikan secara sistematis ke dalam struktur yang menyusun rangkaian sistem hingga tujuan dapat dicapai secara rasional. Penyusunan tersebut harus dipertimbangkan agar kriteria yang dipilih benar-benar mempunyai makna bagi pengambilan keputusan dan tidak memiliki pengertian yang yang sama. Setelah kriteria ditetapkan, selanjutnya adalah menentukan alternatif atau pilihan penyelesaian masalah.

2.7.2 Perbandingan Elemen

Tahapan ini dilakukan pada tiap-tiap hierarki berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya. Pembobotan atau pengisian kuesioner pada hierarki dimaksudkan untuk membandingkan nilai pada masing-masing kriteria guna mencapai tujuan. Sehingga

nantinya akan diperoleh pembobotan tingkat kepentingan masing-masing kriteria untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.7.3 Penetapan Prioritas pada Masing-Masing Hierarki

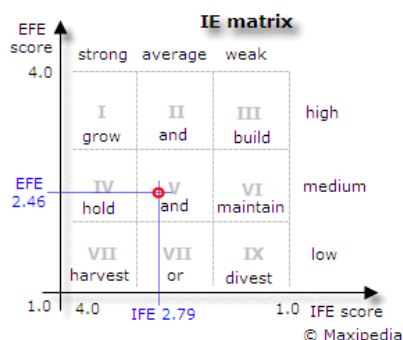
Penetapan prioritas pada tiap-tiap hierarki dilakukan melalui proses iterasi (perkalian matriks). Sehingga didapatkan alternatif mana yang memiliki nilai tertinggi.

2.7.4 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengakumulasi nilai bobot keseluruhan yang merupakan nilai sensitivitas masing-masing elemen.

2.8 Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)

Menurut Rangkuti (2006) matriks IE dapat memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) dapat menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan 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, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.



Gambar 2.2 Matriks Internal-Eksternal
Sumber : Rangkuti

2.9 Analisis Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana keadaan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan keadaan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisa Matriks SWOT ini dijadikan sebagai suatu alat analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi apa yang sedang dihadapi perusahaan, matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Analisis Matriks SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

2.9.1 Kekuatan (*Strength*)

Yaitu situasi ataupun kondisi yang menggambarkan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan dalam menggunakan analisis ini adalah setiap organisasi atau perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki kemudian dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam kualitasnya, maka keunggulan itu dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat kualitas yang lebih baik.

2.9.2 Kelemahan (*Weakness*)

Yaitu situasi ataupun kondisi yang menggambarkan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang mana kelemahan tersebut dapat menjadi kendala yang serius dalam memajukan suatu organisasi atau perusahaan. Jika perusahaan tersebut terdapat kendala dalam pemasaran yang kurang baik, maka perusahaan perlu meneliti kekurangan-kekurangannya yang berhubungan dengan sektor pemasaran. Agar nantinya permasalahan tersebut tidak membuat perusahaan menjadi kalah saing dibandingkan perusahaan lainnya.

2.9.3 Peluang (*Opportunity*)

Yaitu situasi atau kondisi yang merupakan gambaran peluang yang ada dari sisi luar suatu organisasi atau perusahaan dan gambaran tersebut dapat memberikan peluang berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini digunakan untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu

perusahaan ataupun organisasi dapat berkembang. Baik di masa kini ataupun masa yang akan datang.

2.9.4 Ancaman (*Threat*)

Yaitu situasi atau kondisi yang merupakan gambaran ancaman dari suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan suatu usaha. Yang mana ancaman tersebut dapat menyebabkan kemunduran suatu perusahaan. Jika tidak segera diatasi, maka ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang akan dijalankan. Perusahaan perlu menganalisis tantangan atau ancaman dari berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan.

Metode analisis Matriks SWOT dianggap sebagai alat metode analisis yang dapat bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang, serta mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman yang ada.

Tabel 2.2
Tabel Matriks SWOT

IFE EFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T)	Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Sumber: Freddy, 2001

2.10 *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, pemilihan dilakukan berdasarkan *key success* faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dilakukannya QSPM bertujuan untuk menetapkan ketertarikan dari variasi strategi-strategi yang telah dirumuskan pada analisis SWOT. QSPM merupakan alat analisis yang menetapkan pilihan yang paling menarik atau secara konseptual disebut sebagai upaya memilih alternatif strategi.

QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Alternatif

strategi yang memiliki nilai total terbesar pada QSPM merupakan strategi yang paling baik untuk dapat diterapkan pada organisasi atau perusahaan. Analisis QSPM merupakan analisis tahap akhir yang digunakan dalam menentukan pilihan prioritas strategi pemasaran.

Tabel 2.3
Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi				
	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Utama					
Faktor Internal Utama					

Sumber: David (2010)

Matriks QSPM digunakan pada tahap *decision stage* untuk melihat tingkat relatif dari berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan hasil dari *matching stage*. QSPM menggunakan *input* dari tahap pertama (*input stage*) dan tahap kedua (*matching stage*) yang memberikan informasi bagi tahap ketiga (*the decision stage*) (David, 2006). Enam langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Menentukan nilai daya tarik (*Attractive Scores, AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif masing-masing strategi dalam setiap alternatif tertentu.
5. Menghitung total daya tarik (*Total Attractive Score, TAS*) yang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan AS.
6. Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi terbaik untuk diprioritaskan.

Halaman ini sengaja dikosongkan