

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mengangkat permasalahan tentang strategi pengembangan usaha tanaman anggrek. Penelitian tersebut ditujukan untuk dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam kegiatan usaha tanaman anggrek sehingga perlu dirumuskan sebuah strategi pengembangan dalam upaya mengembangkan usaha tanaman anggrek tersebut. Hal ini sangat dibutuhkan sebagai referensi dalam melakukan penelitian tentang strategi pengembangan usaha tanaman anggrek yang ada di Srigading Orchids, kota Malang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nurhadi (2008) yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Tanaman Hias Pada PT. Kusuma Floracipta, Taman Anggrek Ragunan, Jakarta” digunakan dua analisis untuk melakukan pengolahan data tentang lingkungan internal dan eksternal yang ada pada usaha tanaman hias tersebut. Analisis kualitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis lingkungan perusahaan sehingga dapat mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis kuantitatif digunakan pada Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks QSPM. Berdasarkan hasil analisis matriks IE, PT. Kusuma Floracipta berada pada kuadran V, dimana kondisi ini menunjukkan bahwa PT. Kusuma Floracipta berada pada posisi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Analisis SWOT yang dilakukan menghasilkan tujuh alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh PT. Kusuma Floracipta, yaitu mempertahankan kualitas dan variasi produk tanaman hias, meningkatkan upaya kegiatan promosi untuk usaha jasa, mengembangkan litbang serta memanfaatkan kemajuan teknologi, mencari alternatif perolehan sumber modal untuk pengembangan usaha, meningkatkan kerjasama dan hubungan baik dengan pelanggan, melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan produk dan tingkat persaingan, dan memperbesar kapasitas produksi. Selanjutnya analisis terakhir yang dilakukan yaitu analisis QSPM yang bertujuan untuk proses

pengambilan keputusan dalam penentuan alternatif strategis terbaik bagi perusahaan. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan oleh PT. Kusuma Floracipta adalah meningkatkan kerjasama dan hubungan baik dengan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan Budiman (2007) mengenai analisis strategi pengembangan usaha PT. Madu Pramuka Jakarta memiliki tujuan mengidentifikasi strategi usaha yang sudah dilaksanakan oleh perusahaan, serta merekomendasikan alternative strategi yang paling sesuai bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Metode yang digunakan adalah metode matriks EFE, IFE, matriks IE, matriks SWOT, dan metode PHA (Proses Hirarkhi Analitik). Hasil dari penelitian ini adalah strategi usaha yang telah dilaksanakan yaitu mendirikan divisi pengembangan produk pada awal february 2007, membeli mesin *dehumifier* pada awal tahun 2007 (belum dipakai secara berkala), menambah jumlah kedai dengan mendirikan kedai baru di Mall Permata Hijau, dan merekrut karyawan baru. Beberapa strategi pengembangan usaha yang diprioritaskan yaitu strategi memperluas daerah pemasaran, meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen, melakukan promosi melalui media massa dan internet, memperbaiki dan meningkatkan kinerja kegiatan produksi, memperkuat hubungan dengan peternak binaan dan pengecer, mengoptimalkan jasa diklat serta terapi sengat lebah, dan melakukan lobi kepada pemerintah terhadap kebijakannya dalam industry perlebahan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Setiawan (2009) yang mengkaji tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan gula kelapa yang bertujuan untuk menganalisis nilai tambah gula kelapa dan strategi pengembangan gula kelapa. Metode penentuan responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah nilai tambah, matriks SWOT, dan matriks *Grand strategy*. Berdasarkan hasil penelitian nilai tambah produk gula kelapa adalah rata – rata sebesar Rp.541.28 per kilogram atau 51.90%. Selain itu besar keuntungan rata – rata yang diberikan agroindustri gula kelapa adalah Rp.286.31 per liter atau per satu kali produksi atau sebesar 52.30%, sehingga agroindustri gula kelapa tersebut layak untuk diusahakan. Sedangkan strategi yang digunakan yaitu strategi SO yaitu strategi yang

memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, antara lain meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk mengembangkan usaha, diversifikasi atau inovasi produk, serta meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk di pasar.

Dari beberapa tinjauan penelitian terdahulu seperti yang disajikan di atas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan usaha. Dimana dalam memulai sebuah usaha yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah faktor apa sajakah yang dapat mendukung dan menghambat kegiatan usaha sehingga dapat digunakan strategi untuk mengembangkan dan mengatasi masalah dalam suatu usaha. Hal ini dapat menjadi referensi bagi penulis, sehingga dapat memudahkan penulis dalam menyusun penelitian tentang strategi pengembangan usaha tanaman anggrek.

Terdapat perbedaan antara penelitian di atas dengan penelitian ini, penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Agribisnis Anggrek (studi kasus di Srigading Orchids, kota Malang)” bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diaplikasikan pada perusahaan. Sedangkan metode analisis data yang digunakan yaitu analisis keuntungan dengan menganalisis biaya, penerimaan dan keuntungan yang diperoleh selama satu kali produksi serta analisis lingkungan perusahaan menggunakan IFE dan EFE, kemudian dilanjutkan dengan pemilihan alternatif strategi dengan matriks IE (Internal-Eksternal) dan menetapkan *grand strategy* atau perencanaan penetapan strategi, selanjutnya pembuatan matriks SWOT, dan diselesaikan dengan penetapan strategi menggunakan QSPM. Penelitian ini berkonsentrasi dalam meneliti besarnya keuntungan yang diperoleh berdasarkan analisis biaya dan penerimaan untuk mengetahui keuntungan dari agribisnis anggrek ini sehingga apabila sudah diketahui perusahaan mampu meningkatkan keuntungannya lagi, serta kemungkinan strategi yang tepat diterapkan agar dapat digunakan untuk mengembangkan usaha dengan landasan adanya kekuatan dan peluang lingkungan internal-eksternal perusahaan yang tepat dioptimalkan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman lingkungan internal-eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik. Dengan demikian penelitian yang dilakukan ini akan lebih fokus dan dapat menjawab tujuan penelitian.

2.2. Tinjauan Tentang Agribisnis

Agribisnis merupakan suatu sistem yang terpadu meliputi aktivitas mulai dari pengadaan dan penyaluran sarana produksi sampai pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh suatu usaha tani atau usaha agroindustri yang saling terkait satu sama lain (Hanafie, 2010). Agribisnis secara harfiah berasal dari kata agri (*Agriculture*) dan bisnis (*business*) yang memiliki pengertian usaha komersial (bisnis) di bidang pertanian dalam arti luas dan bidang-bidang yang berkaitan langsung (*direct*) dengan pertanian tersebut (Masyhuri, 2003).

Menurut Saragih (1998), sistem agribisnis terdiri dari empat subsistem antara lain yaitu :

1. Subsistem agribisnis hulu (*down stream*)

Subsistem ini disebut juga subsistem faktor input atau pengadaan sarana produksi pertanian yaitu memproduksi dan mendistribusikan bahan, alat, mesin yang dibutuhkan usahatani/budidaya pertanian (*on farm agribusiness*).

2. Subsistem usahatani atau budidaya pertanian

Subsistem ini disebut juga subsistem produksi pertanian. Kegiatan subsistem ini adalah melakukan usahatani/budidaya pertanian yang mengacu pada subsistem produksi. Kegiatan subsistem ini menghasilkan berbagai macam komoditas primer atau bahan mentah.

3. Subsistem agribisnis hilir, terdiri dari 2 macam yaitu :

- a. Pengolahan komoditas primer yaitu memproduksi produk olahan baik produk setengah jadi maupun barang jadi yang siap dikonsumsi konsumen dengan menggunakan bahan baku komoditas primer (agroindustri).
- b. Pemasaran komoditas primer atau produk olahan yaitu kegiatan ini berlangsung mulai dari pengumpulan komoditas primer sampai pengeceran kepada konsumen.

2.3. Tinjauan Tentang Tanaman Anggrek

Anggrek termasuk Famili *Orchidaceae*, family ini merupakan salah satu grup terbesar di antara tanaman berbunga lainnya yang banyak ditemukan di daerah tropika. Anggrek merupakan salah satu tanaman hias yang mempunyai

nilai ekonomi tinggi, karena bentuk dan warna bunga yang menarik. Bahkan jenis tanaman ini lebih banyak dikenal orang daripada jenis tanaman hias lainnya.

Klasifikasi ilmiah tanaman anggrek yaitu sebagai berikut :

Kingdom	: <i>Plantae</i>
Devisi	: <i>Magnoliophyta</i>
Kelas	: <i>Liliopsida</i>
Ordo	: <i>Asparagales</i>
Family	: <i>Orchidaceae</i>
Genus	: Lebih dari 800 genus
Spesies	: Lebih dari 25.000 spesies alam

(Gunawan, 1986)

Anggrek merupakan salah satu tanaman hias yang memiliki keragaman bunga, dalam hal warna dan bentuk cukup beragam. Memiliki struktur bunga yang sama dan khas. Bunga anggrek terdiri dari kelopak (*sepal*), mahkota (*petal*), dan lidah (*labelum*). Daun anggrek memiliki ciri khas bertulang daun sejajar dan bentuknya berbeda – beda, tergantung pada spesies anggrek. Akar anggrek berbentuk silindris dan berdaging, lunak, mudah patah, dengan ujung akar yang meruncing licin dan sedikit lengket. Tanaman anggrek dikenal sebagai sosok tanaman yang memiliki bunga indah dan tahan lama. Bunga yang telah mekar sempurna, bisa bertahan hingga 2 sampai 3 minggu, bahkan beberapa jenis anggrek ada yang tahan hingga 2 bulan (Gunawan, 1986).

2.4. Tinjauan Tentang Biaya, Penerimaan dan Pendapatan

2.4.1. Biaya

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Mulyadi, 1993). Sedangkan menurut Harnanto (1993) biaya dalam arti sempit adalah harga pokok (merupakan harga pertukaran dari sumber ekonomi yang dikorbankan atau diserahkan untuk mendapatkan suatu barang dan jasa) dan beban (merupakan pengorbanan yang diperlukan dalam rangka merealisasikan pendapatan).

Menurut Soekartawi (1992), biaya produksi adalah semua pengeluaran perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi yang akan digunakan untuk menghasilkan barang-barang produksi perusahaan tersebut. Untuk analisis biaya produksi perlu diperhatikan dua jangka waktu, yaitu jangka panjang dan jangka pendek. Jangka panjang yaitu jangka waktu dimana faktor produksi dapat mengalami perubahan sedangkan jangka pendek yaitu jangka waktu dimana sebagian faktor produksi dapat berubah dan sebagian lainnya tidak dapat berubah. Dari segi sifat biaya dalam hubungannya dengan tingkat output, biaya dibagi atas :

1. Biaya total (*Total Cost / TC*)

Total biaya adalah seluruh biaya-biaya yang digunakan dalam proses produksi. Dalam hal ini terdiri dari 2 macam yaitu biaya tetap dan biaya variabel.

- a. Biaya tetap (*Fixed Cost / FC*) adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh naik turunnya produksi.
- b. Biaya variabel (*Variable Cost / VC*) adalah biaya yang nilainya dipengaruhi oleh naik turunnya produksi.

Biaya total merupakan keseluruhan dari biaya tetap dan biaya variabel atau tetapnya penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$TC = TFC + TVC$$

Dimana :

TFC = Biaya tetap total (*Total Fixed Cost*)

TVC = Biaya variabel total (*Total Variabel Cost*)

2. Biaya tetap total (*Total Fixed Cost = TFC*)

Biaya tetap total merupakan biaya yang besarnya tidak tergantung pada jumlah produk yang akan dihasilkan, biaya tetap dapat pula dikatakan sebagai biaya yang hilang atau *sunk cost*, artinya bahwa biaya yang dikeluarkan oleh produsen harus tersedia meskipun proses produksi belum dilakukan dan nilainya tetap, tidak tergantung pada beberapa output yang akan diproduksi.

3. Biaya variabel total (*Total Variable Cost = TVC*)

Biaya variabel total merupakan biaya yang besar atau nilainya tergantung pada beberapa jumlah produk yang akan dihasilkan. Sebaliknya jika jumlah produksinya kecil atau sedikit maka nilai biaya yang diperlukan akan rendah.

Sehingga dalam hal ini, antara biaya variabel dengan jumlah produksi merupakan suatu hubungan yang sifatnya searah.

2.4.2. Penerimaan

Penerimaan dapat diartikan sebagai nilai produk total dalam jangka waktu tertentu baik yang dipasarkan maupun tidak (Soekartawi, 2002). Penerimaan juga dapat didefinisikan sebagai nilai uang yang diterima dari penjualan. Penerimaan usahatani yaitu penerimaan dari semua sumber usahatani meliputi nilai jual hasil, penambahan jumlah inventaris, nilai produk yang dikonsumsi petani dan keluarganya. Penerimaan adalah hasil perkalian antara produksi yang diperoleh dengan harga jual produk. Pernyataan ini dapat dituliskan sebagai berikut :

$$TR = Y \cdot P_y$$

Dimana :

TR = *Total Revenue* (penerimaan usahatani)

Y = *Output* (jumlah produksi yang diperoleh)

P_y = *Price* (harga output)

2.4.3. Pendapatan

Dalam meningkatkan keuntungan, maka petani harus berusaha meningkatkan hasil-hasil produksi agar memperoleh peningkatan pendapatan dengan memaksimalkan input-input faktor yang mempengaruhi (Soekartawi, 1995). Pendapatan rumah tangga petani bersumber dari dalam usahatani dan pendapatan dari luar usahatani. Pendapatan dari dalam usahatani meliputi pendapatan dari tanaman yang diusahakan oleh petani, sedangkan dari luar usahatani bersumber dari pendapatan selain usahatani yang diusahakan.

Menurut Kadarsan (1993), menyatakan bahwa usahatani akhirnya akan menghasilkan produk atau output yang merupakan penerimaan bagi petani jika dikalikan dengan harga produk dan kelebihan penerimaan dari total biaya merupakan keuntungan usahatani. Besar kecilnya keuntungan yang didapatkan tergantung pada besar kecilnya biaya produksi, harga komoditas dan jumlah produk yang dihasilkan.

Pendapatan usaha merupakan selisih antara penerimaan dengan total biaya yang digunakan. Semakin tinggi keuntungan yang diperoleh maka dapat dikatakan bahwa perusahaan terus berkembang dengan baik karena pada prinsipnya tujuan perusahaan secara umum adalah mencari laba yang maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan usahatani misalnya luas lahan, tingkat produksi, pilihan dan kombinasi cabang usaha, intensitas pengusaha pertanaman, efisiensi tenaga kerja (Hernanto, 1993)

2.5. Manajemen Strategi

2.5.1. Konsep Strategi

Mempertahankan kelangsungan hidup dan memenangkan persaingan dalam bisnis, perusahaan perlu untuk menetapkan strategi yang digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan manajemen yang didasari oleh tinjauan terhadap banyak faktor baik internal maupun eksternal. Strategi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta pemanfaatan kesempatan untuk masa depan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam Rangkuti (2004) dinyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.

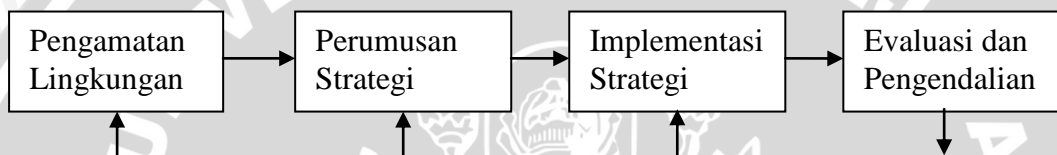
Menurut Kotler (2001) mengemukakan bahwa strategi adalah perekat yang bertujuan untuk membangun dan memberikan proposisi nilai yang konsisten dan membangun citra yang berbeda kepada pasar sasaran. Boyd, Walker dan Larreche (2000) mendefinisikan bahwa strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengarah sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain.

Menurut pendapat Tjiptono (1997) strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Dari berbagai pengertian tersebut jelas bahwa strategi merupakan tindakan yang harus terus dilakukan dalam setiap perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Karena jika dalam suatu perusahaan tidak memiliki strategi berakibat pada setiap unit organisasi tidak mempunyai arah yang sama dalam mencapai tujuan dan tidak memiliki keterpaduan kegiatan antara unit yang satu dengan unit yang lain.

2.5.2. Proses Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (2003), proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.



Gambar 1. Empat Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis.

Sumber : Wheelen dan Hunger, 2003

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi pengamatan terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada didalam kendali perusahaan terdiri dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi dan biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan internal menggambarkan keadaan manajemen perusahaan, struktur organisasi, SDM, Operasi dan Produksi, pemasaran, keuangan, dsb.

Lingkungan Eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar kendali perusahaan terdiri dari faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal menggambarkan keadaan teknologi dan informasi, serta pesaing dan ancaman pendatang baru, dsb.

2. Perumusan Strategi

Merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, penentuan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

3. Implementasi Strategi

Merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

2.5.3. Jenis Strategi

Menurut David (2009), terdapat strategi alternatif yang dapat digunakan perusahaan dalam menentukan strategi yang diambil melalui 12 tindakan strategi yaitu integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, retrenchment, divestasi dan likuidasi.

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi yaitu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan kontrol serta melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya. Strategi ini dibagi dalam tiga strategi yaitu :

- a. Integrasi kedepan, adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer.
- b. Integrasi kebelakang, adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pemasok.
- c. Integrasi horizontal adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pesaing perusahaan tersebut.

2. Strategi Intensif

Strategi ini memerlukan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Strategi ini dibagi menjadi tiga strategi yaitu :

- a. Penetrasi pasar, strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat dilakukan melalui penambahan tenaga penjual, iklan, dll.
- b. Pengembangan pasar, yaitu strategi yang melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi baru.
- c. Pengembangan produk, yaitu strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki dan memodifikasi produk atau jasa saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk baru pada bisnis yang sudah ada. Strategi ini dibagi menjadi tiga yaitu :

- a. Diversifikasi konsentrik, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi berkaitan dengan produk lama.
- b. Diversifikasi konglomerat, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini.
- c. Diversifikasi horizontal, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru dan tidak berkaitan.

4. Strategi Divensif

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang besar yang pada akhirnya mengalami kebangkrutan. Strategi ini dibagi menjadi tiga yaitu :

- a. *Retrenchment*, yaitu strategi organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun.
- b. Divestasi, strategi yang dilakukan dengan menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi menjadi bagian dari *retrenchment* untuk menyingkirkan bisnis perusahaan yang kurang menguntungkan.

- c. Likuidasi, strategi dengan menjual semua asset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai riilnya. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan.

2.6. Analisa Lingkungan

Definisi analisa lingkungan menurut L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999) Analisa lingkungan adalah analisa untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang serta meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang.

Alasan tentang pentingnya analisa lingkungan dikemukakan oleh L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999) sebagai berikut:

1. Analisa lingkungan memberikan kesempatan pada perencana strategis untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini.
2. Membantu perencana strategis untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi keuntungan organisasi.

Berdasarkan definisi dan pentingnya arti analisis lingkungan, organisasi atau perusahaan penting untuk melaksanakan analisa lingkungan agar dapat meramalkan dampak perubahan lingkungan terhadap perkembangan organisasi, dengan menentukan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.

2.6.1. Analisa Lingkungan Internal

Analisa internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Apabila kesesuaian antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri tepat, maka strategi terumuskan dengan baik.

Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari internal organisasi. Analisis lingkungan internal tersebut dapat menjadi landasan bagi penyusunan

strategi organisasi. Menurut David (2009), lingkungan internal adalah lingkungan yang terjadi didalam aktivitas perusahaan, hal ini berkaitan dengan adanya kekuatan dan kelemahan. Identifikasi faktor-faktor strategis internal juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang timbul. Aspek-aspek internal perusahaan yang dapat dianalisis dengan menggunakan pendekatan fungsional yang dibagi menjadi empat aspek yaitu aspek manajemen, aspek permodalan dan keuangan, aspek produksi dan operasi, aspek SDM dan aspek pemasaran.

1. Aspek Manajemen

Manajemen adalah suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengolahan SDM, dan keuangan. Manajemen memiliki fungsi yang terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian dan pengelolaan staf. Fungsi manajemen merupakan inti dalam menjalankan suatu perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan manajerial perusahaan sangat penting diidentifikasi untuk mengetahui seberapa baik perusahaan tersebut mengelola aktivitas usahanya.

2. Aspek Permodalan dan Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal dari posisi bersaing perusahaan yang merupakan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan dan kelemahan keuangan amat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Beberapa hal yang dapat dianalisis adalah mengenai bagaimana kemampuan perusahaan dalam mendapatkan modal, bagaimana sistem akuntansi perusahaan dan bagaimana biaya modal relative terhadap biaya modal industry atau pesaing.

3. Faktor Produksi dan Operasi

Fungsi produksi terdiri atas aktivitas megubah masukan menjadi barang dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang sudah ditentukan dan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Manajemen produksi dan operasi menangani masukan perubahan dan keluaran yang bervariasi antara industry dan pasar.

4. Faktor Sumber Daya Manusia

Kebutuhan akan sumber daya manusia sangat diperlukan dan penting dalam perusahaan. Perusahaan perlu untuk merekrut dan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memberikan kekuatan bagi perusahaan. Dengan menganalisis fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan seperti pemasaran, produksi/operasi, SDM, dan keuangan, perusahaan dapat menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat secara efektif menggali peluang dan ancaman yang muncul pada lingkungan eksternal.

5. Faktor Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan produk/jasa yang dijual kepada pelanggan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan menukarkannya. Pemasaran merupakan kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajemen sehingga menyebabkan masing-masing individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan dengan suatu produk/jasa yang memiliki nilai guna. Faktor ini terdiri dari prinsip bauran pemasaran yang terdiri dari Produk (*Product*), Tempat (*Place*), Harga (*Price*), dan Promosi (*Promotion*).

2.6.2. Analisa Lingkungan Eksternal

Analisa lingkungan eksternal perusahaan adalah meneliti kecenderungan dan perkembangan yang sedang berlangsung diluar perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang timbul dan menggunakan sebagai dasar pemilihan alternatif strategi perusahaan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis.

Lingkungan eksternal mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peluang dan ancaman yang dimiliki. Pearce dan Robinson (1996) membagi lingkungan eksternal berdasarkan prioritas kepentingan menjadi lingkungan jauh dan lingkungan operasional.

1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu.

Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan, tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Lingkungan jauh ini meliputi faktor politik, faktor sosial, budaya dan lingkungan, serta faktor teknologi (Pearce dan Robinson, 1996)

a. Faktor Politik

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan penting untuk para manajer dalam menentukan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Karena itu, perusahaan harus mampu meramalkan perubahan keputusan politik dalam lingkungan bisnis (Pearce dan Robinson, 1996).

b. Faktor Sosial, Budaya dan Lingkungan

Berubahnya kondisi social masyarakat yang terjadi harus dapat diatasi oleh perusahaan karena hal tersebut akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Contoh dari aspek kondisi sosial adalah sikap, gaya hidup, adat-istiadat, kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan dan sebagainya (Pearce dan Robinson, 1996).

c. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi yang semakin baik akan mendorong dalam perkembangan suatu bisnis ataupun bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan baru tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kecepatan transfer teknologi oleh para pekerja, masa atau waktu keusangan teknologinya, harga teknologi yang akan diadopsi, dan sebagainya (Pearce dan Robinson, 1996).

d. Faktor Produk Substitusi

Karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dewasa ini makin banyak produk yang peranannya dan manfaatnya dalam kehidupan manusia dapat diganti oleh produk substitusi atau pengganti. Misalnya karet alam digantikan oleh karet sintesis, gula yang berasal dari tebu digantikan oleh pemanis sintesis, dan lain sebagainya. Pada saat ini produk substitusi yang dapat digunakan oleh manusia dapat memuaskan kebutuhannya, sehingga semakin banyak dihasilkan oleh perusahaan. Kepekaan tentang hal ini harus terdapat dalam diri para

pengambil keputusan strategik dan tidak terpukau hanya pada masalah harga dan mutu produk (Sondang P. Siagian, 1998)

2. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut adalah posisi bersaing dan profil pelanggan.

a. Posisi Bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memperkirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya.

b. Profil Pelanggan

Mengetahui profil pelanggan dan calon pelanggan dapat digunakan untuk merencanakan operasi strategi, untuk mengantisipasi perubahan pasar, dan untuk merelokasi sumber daya untuk mendukung perubahan pola permintaan.

2.7. Konsep Perumusan Strategi

Menurut David (2009), teknik perumusan strategi dapat dipadukan menjadi kerangka kerja keputusan yang dapat dipakai untuk semua ukuran dan tipe organisasi dan dapat membantu ahli strategi mengenali, mengevaluasi dan memilih strategi. Tahap pertama disebut tahap input (matriks IFE dan EFE), tahap kedua disebut tahap pencocokan (matriks IE, SWOT, dan *Grand Strategy*) serta tahap ketiga disebut tahap keputusan (matriks QSPM).

2.7.1. Tahap Input

Tahap input merupakan tahap pertama dalam merumuskan strategi. Tahap input meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Alat input mengharuskan ahli strategi untuk menghitung secara subjektif dalam tahap awal dari proses perumusan strategi. Penilaian intuitif yang baik

sangat diperlukan dalam menetapkan pembobotan dan penilaian yang tepat. Yang merupakan salah satu teknik dalam perumusan strategi pada tahap input adalah dengan analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).

1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

David (2009) mengemukakan bahwa pembuatan matrik evaluasi faktor internal (IFE) merupakan tahap akhir dari analisis lingkungan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan dengan beberapa variabel, diantaranya manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produk dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen.

2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Pembuatan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) merupakan tahap akhir dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman dengan beberapa variabel diantaranya ekonomi, sosial budaya, demografi dan lingkungan, politik, pemerintah dan hukum, teknologi, dan persaingan.

2.7.2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan merupakan tahap kedua yang berfungsi untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan dari faktor internal dan peluang dan ancaman dari faktor eksternal. Alat analisis yang digunakan adalah matriks SWOT kemudian matriks *Grand Strategy* yang sebelumnya dilakukan analisis IE untuk melihat kondisi dan posisi perusahaan.

1. Matriks IE (Internal Eksternal)

Strategi suatu perusahaan akan lebih efektif apabila strategi diterapkan sesuai dengan posisi dan kondisi perusahaan. Matriks IE adalah gabungan hasil analisis yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat atau divisi unit bisnis yang lebih detail (Rangkuti, 2005).

I GROWTH	II GROWTH	III RETRENCHMENT
IV STABILITY	V GROWTH	VI RETRENCHMENT
VII GROWTH	VIII GROWTH	IX RETRENCHMENT

Gambar 2. Matriks IE (Rangkuti, 2005)

Menurut Ragkuti (2005), IE matriks terdiri dari 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth Strategy* merupakan pertumbuhan dari perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang sudah ada (sel 4).
- c. *Retrenchment Strategy* adalah suatu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 3, 6, dan 9).

Penjelasan secara spesifik mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan matriks IE adalah :

1) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk dapat melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan produksi skala besar) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pangsa pasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja

baik, cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang memiliki strategi konsentrasi, dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) adalah industri yang berdaya tarik tinggi. Perusahaan yang ingin meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dari operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatkan koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang efektif.

4) Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan dalam industri yang efektif (sel 2) tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan skala ekonomi baik diproduksi maupun pemasaran. Jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan

internal maupun eksternal melalui *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi Konsentrasi (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* yang sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6) Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui strategi bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi lebih pada sinergi financial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2. Matriks *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing – masing kuadran dalam matrik. Matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu :

a. Kuadran I (*Strategi Agresif*)

Pada kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai 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.

b. Kuadran II (*Strategi Diversifikasi*)

Perusahaan pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya.

c. Kuadran III (*Strategi Defensif*)

Perusahaan di kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan – perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu.

d. Kuadran IV (*Strategi Vertikal / Turn Arrond*)

Untuk kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses (David, 2009). Berikut ini merupakan gambar dari matrik *Grand Strategy* yang digunakan untuk menentukan posisi suatu perusahaan dan strategi yang digunakan.

Pertumbuhan Pasar Cepat

<p style="text-align: center;">Kuadran 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market Development 2. Market Penetration 3. Product Development 4. Horizontal Integration 5. Divestiture 6. Liquidation 7. Concentric Diversification <p style="text-align: center;">Posisi Persaingan Lemah</p>	<p style="text-align: center;">Kuadran 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market Development 2. Market Penetration 3. Product Development 4. Forward Integration 5. Backward Integration 6. Horizontal Integration <p style="text-align: center;">Posisi Persaingan Kuat</p>
<p style="text-align: center;">Kuadran 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrenchment 2. Concentric Diversification 3. Horizontal Diversification 4. Conglomerate Diversification 5. Diversiture 6. Liquidation 	<p style="text-align: center;">Kuadran 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentric Diversification 2. Horizontal Diversification 3. Conglomerate Diversification 4. Joint Venture

Pertumbuhan Pasar Lemah

Gambar 3. Matriks *Grand Strategy* (David, 2009)

3. Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada (David, 2009). Analisis SWOT dilaksanakan dengan memfokuskan pada dua hal, yaitu:

- a. Fokus mendasar pertama adalah peluang eksternal yakni situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, serta ancaman eksternal yaitu situasi penting yang tidak menguntungkan dalam perusahaan.
- b. Fokus mendasar kedua adalah identifikasi terhadap kekuatan internal yaitu sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan, serta kelemahan internal yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya.

Matriks SWOT adalah sebuah pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi (David, 2009), yaitu:

- a. Strategi S-O memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi W-O bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- c. Strategi S-T menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal.
- d. Strategi W-T adalah taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

2.7.3. Tahap Keputusan

Teknik analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu matriks IFE dan EFE yang membentuk tahap 1, digabung dengan matriks IE dan matriks SWOT yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing – masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing – masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal (David, 2009).