

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar teori dan argument yang berhubungan dengan konsep-konsep permasalahan penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar-dasar teori dan argumentasi yang digunakan dalam penelitian.

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini antara lain:

1. Noorida (2010), dalam penelitiannya yang berjudul Perumusan Strategi Bisnis dengan Pendekatan “*Game Theory*”. Tujuan penelitian ini yaitu berupaya memilih strategi yang optimal dalam memasarkan produk dengan metode *Game Theory*. Dan hasil penelitiannya yaitu menentukan strategi bisnis yang sesuai dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan dari atribut produk yang didapat dari persepsi dan preferensi konsumen.
2. Gustiana (2012), dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Management Strategy dengan Metode SWOT. Tujuan penelitian ini yaitu menentukan strategi yang sesuai dengan perusahaan dengan metode swot. Dan hasil dari penelitian ini yaitu Perubahan - perubahan yang dilakukan harus mampu dilakukan dengan cepat. Dan Mempertahankan kepercayaan masyarakat melalui produk yang berkualitas dengan cita rasa yang pas untuk meraih segmen pasar perokok yang baru.
3. Widyatmini (2008), dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Matrik BCG Pada Strategi Pemasaran Produk Pada CV. Turangga Mas Motor. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar relative dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Dan hasil dari penelitian ini yaitu Dari hasil analisis perhitungan dengan matrik BCG mengenai tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) dan pangsa pasar relatif (*Market Share Relative*) maka dapat diketahui posisi CV. Turangga Mas Motor berada pada dalam kuadran *stars* (bintang) yang menunjukkan posisi CV. Turangga Mas Motor berada pada pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar tinggi.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Penulis	Judul	Metode			Hasil
		<i>Game Theory</i>	Analisis Matrik BCG	Analisis SWOT	
Noorida (2010)	Perumusan Strategi Bisnis dengan Pendekatan “ <i>Game Theory</i> ”	✓			Mengetahui strategi yang baru berdasarkan atribut - atribut keunggulan maupun kelemahan dari produknya.
Gustiana (2012)	Analisis Management Strategy dengan Metode SWOT			✓	Mengetahui perubahan-perubahan yang harus dilakukan untuk mempertahankan kepercayaan konsumen.
Widyatmini (2008)	Analisis Matrik BCG Pada Strategi Pemasaran Produk Pada CV. Turangga Mas Motor		✓		Mengetahui posisi perusahaan saat ini berdasarkan kuadran dari Matrik BCG
Penelitian ini	Perencanaan strategi pemasaran berdaya saing dengan metode analisa swot dan <i>analytical hierarchy process</i> pada PT. Gatra Mapan Malang			✓	menentukan strategi unggulan yang berdaya saing pada PT. Gatra Mapan dengan analisis SWOT agar mampu meningkatkan penjualan produk dengan mempertimbangkan tingkat kepuasan konsumen terhadap produk.

2.2. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*)

Siklus hidup suatu produk yang terdiri dari 4 tahapan, yaitu : introduce, growth, maturity dan decline.

1) Tahap *Introduce* atau Perkenalan

Pada tahap introduce ini produk baru lahir dan belum ada target konsumen yang tahu sehingga dibutuhkan pengenalan produk dengan berbagai cara kepada target pasar dengan berbagai cara.

2) Tahap *Growth* atau Pertumbuhan

Ketika berada pada tahap growth ini, konsumen mulai mengenal produk yang perusahaan produksi dengan jumlah penjualan dan laba yang meningkat pesat dibarengi dengan promosi yang kuat. Hal ini akan menyebabkan semakin banyak penjual dan distributor yang turut terlibat dengan tujuan untuk mengambil keuntungan dari meningkatnya permintaan pasar terhadap produk perusahaan tersebut.

3) Tahap *Maturity* atau Kedewasaan

Di tahap maturity ini produk perusahaan mengalami titik jenuh hal tersebut ditandai dengan tidak terjadi penambahan konsumen yang ada sehingga angka penjualan tetap di titik tertentu. Jika produk sudah mencapai tahap ini, dan perusahaan tidak segera melakukan strategi untuk menarik perhatian konsumen dan para pedagang. Hal ini akan mengakibatkan keuntungan yang diperoleh semakin menurun serta penjualan yang cenderung turun.

4) Tahap *Decline* atau Penurunan

Pada tahap decline produk perusahaan mulai ditinggalkan konsumen untuk beralih ke produk lain karena produk tersebut sudah tidak memenuhi kebutuhan konsumen atau ada produk lain yang lebih bagus baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal ini akan mengakibatkan jumlah penjualan dan keuntungan yang diperoleh produsen dan pedagang akan menurun drastis atau perlahan tapi pasti dan akhirnya mati.

2.3. Cause Effect

Diagram sebab akibat dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa pada tahun 1943 sehingga sering disebut diagram Ishikawa. Diagram sebab akibat menggambarkan garis dan simbol-simbol yang menunjukkan hubungan antara akibat dan penyebab suatu masalah. Diagram ini digunakan untuk mengetahui akibat dari suatu masalah untuk selanjutnya diambil tindakan perbaikan. Diagram sebab akibat adalah suatu *tools* yang membantu tim untuk menggabungkan ide-ide mengenai penyebab potensial dari suatu masalah. Diagram ini juga biasa disebut dengan diagram *fishbone* karena bentuknya yang seperti tulang ikan. Masalah yang terjadi dianggap sebagai kepala ikan sedangkan penyebab masalah dilambangkan dengan tulang-tulang ikan yang dihubungkan menuju kepala ikan. Tulang paling kecil adalah penyebab yang paling spesifik yang membangun penyebab yang lebih besar (tulang yang lebih besar. Untuk mencari berbagai penyebab tersebut dapat digunakan teknik brainstorming dari seluruh elemen karyawan yang terlibat dalam proses yang sedang dianalisis. Hasil brainstorming masalah dikelompokkan ke dalam beberapa tema sebab utama.

Hubungan sebab dan akibat yang mempengaruhinya dikelompokkan dalam empat faktor penyebab. Keempat faktor yang mempengaruhi antara lain faktor *manpower*, *machines*, *materials*, dan *method* dapat dilihat pada Gambar 2.1.

1. *Man power*

Man power (tenaga kerja), berkaitan dengan kurangnya pengetahuan, kurangnya keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik, kelelahan, stress, dan ketidakpedulian.

2. *Machine*

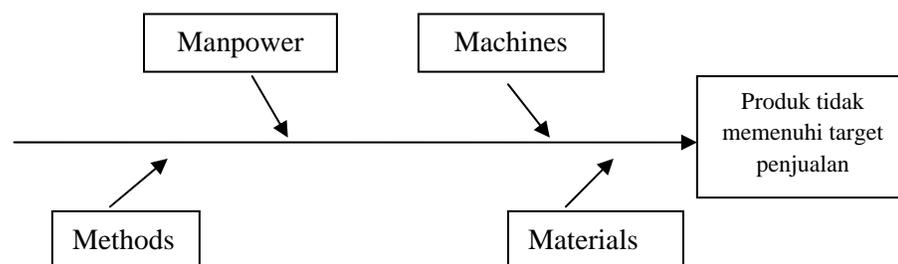
Machine (mesin dan peralatan), berkaitan dengan tidak adanya perawatan preventive terhadap mesin-mesin produksi termasuk fasilitas dan peralatan lain yang tidak sesuai dengan spesifikasi tugas.

3. *Method*

Method (metode kerja), berkaitan dengan prosedur dan metode kerja yang benar, tidak tersedia, tidak jelas, tidak diketahui, tidak terstandarisasi, tidak cocok, dan lain-lain.

4. *Material*

Material (bahan baku), berkaitan dengan tidak adanya spesifikasi kualitas dari bahan baku yang ditetapkan, ketiadaan penanganan yang efektif terhadap bahan baku.



Gambar 2.1 *Fishbone* diagram

2.4. Definisi Konsumen

Kotler (2000) mendefinisikan konsumen sebagai individu atau kelompok yang berusaha untuk memenuhi atau mendapatkan barang atau jasa untuk kehidupan pribadi atau

kelompoknya. Undang-undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen mendefinisikan konsumen sebagai setiap orang pemakai barang dan atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik dalam kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

2.4.1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya (Umar, 2005:65). Ketika konsumen membeli produk, maka mereka akan memiliki harapan tentang bagaimana produk tersebut berfungsi (*product performance*).

Garvin (1987) telah mengungkapkan adanya delapan dimensi:

1. Dimensi *performance* atau kinerja produk.

Kinerja merupakan karakteristik atau fungsi utama suatu produk. Hal ini merupakan manfaat atau khasiat utama produk yang kita beli. Biasanya ini menjadi pertimbangan pertama kita membeli produk.

2. Dimensi *reliability* atau keterandalan produk.

Dimensi kedua adalah keterandalan, yaitu peluang suatu produk bebas dari kegagalan saat menjalankan fungsinya.

3. Dimensi *feature* atau fitur produk.

Dimensi feature merupakan karakteristik atau ciri-ciri tambahan yang melengkapi manfaat dasar suatu produk. Fitur bersifat pilihan atau option bagi konsumen. Kalau manfaat utama sudah standar, fitur seringkali ditambahkan. Idenya, fitur bisa meningkatkan kualitas produk kalau persaingan tidak memiliki.

4. Dimensi *durability* atau daya tahan.

Daya tahan menunjukkan usia produk, yaitu jumlah pemakaian suatu produk sebelum produk itu digantikan atau rusak. Semakin lama daya tahannya tentu semakin awet. Produk yang awet akan dipersepsikan lebih berkualitas dibanding produk yang cepat habis atau cepat diganti.

5. Dimensi *conformance* atau kesesuaian.

Conformance adalah kesesuaian kinerja produk dengan standar yang dinyatakan suatu produk. Ini semacam janji yang harus dipenuhi oleh produk. Produk yang memiliki kualitas dari dimensi ini berarti sesuai dengan standarnya.

6. Dimensi *serviceability* atau kemampuan diperbaiki.

Sesuai dengan maknanya, disini kualitas produk ditentukan atas dasar kemampuan diperbaiki: mudah, cepat, dan kompeten. Produk yang mampu diperbaiki tentu kualitasnya lebih tinggi dibanding produk yang tidak atau sulit diperbaiki.

7. Dimensi *aesthetic* atau keindahan tampilan produk.

Aesthetic atau keindahan menyangkut tampilan produk yang membuat konsumen suka. Ini seringkali dilakukan dalam bentuk desain produk atau kemasannya. Beberapa merek memperbarui wajahnya supaya lebih cantik dimata konsumen.

8. Dimensi *perceived quality* atau kualitas yang dirasakan.

Dimensi terakhir adalah kualitas yang dirasakan. Ini menyangkut penilaian konsumen terhadap citra, merek, atau iklan. Produk-produk yang bermerek terkenal biasanya dipersepsikan lebih berkualitas dibanding merek-merek yang tidak terdengar. Itulah sebabnya produk selalu berupaya membangun mereknya sehingga memiliki brand equity yang tinggi. Tentu saja ini tidak dapat dibangun dalam semalam karena menyangkut banyak aspek termasuk dimensi kualitas dari kinerja, fitur, daya tahan, dan sebagainya.

Menurut Rangkuti (2006), metode pengukuran yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode survei. Pengukuran dilakukan dengan cara berikut :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung melalui pertanyaan kepada pelanggan dengan ungkapan sangat tidak puas, kurang puas, cukup puas, puas dan sangat puas.
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan.
3. Responden diminta menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi yang berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan.

2.5. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan cara dimana perusahaan mengenalkan produk mereka sekaligus menjaga hubungan dengan para konsumen. Pemasaran yang dilakukan perusahaan sendiri tidak terlalu spesifik, tetapi unik dan cukup ampuh untuk menarik konsumen. Berikut ini beberapa pengertian pemasaran:

1. Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2010)

Pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen. Tidak hanya organisasi profit yang memerlukan pemasaran tetapi organisasi non-profit juga memerlukan pemasaran guna meningkatkan pemasukan dan upaya yang akan dicapai. Terdapat 2 pengertian pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2010) dari sudut pandang sosial dan manajer pemasaran :

a. Sudut pandang sosial

Pemasaran adalah proses untuk bersosialisasi yang dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, permintaan, dan kebebasan dalam menukar nilai produk dan jasa dengan yang lain.

b. Sudut pandang manajer pemasaran

Seni untuk menjual produk dimana pemasaran mengetahui dan mengerti konsumen dengan baik sehingga produk atau pelayanan yang diciptakan tepat untuk konsumen dan terjual dengan sendirinya. Dan seiring perkembangan waktu maka konsep pemasaran juga mengalami perubahan. Lima konsep dasar pemasaran menurut Kotler dan Keller (2009) :

1. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama didunia bisnis. Dimana konsumenkonsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

2. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki performa atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang superior dan terus di tingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang baru ditingkatkan belum tentu sukses tanpa penetapan biaya, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menetapkan penjualan yang agresif dengan upaya promosi, dimana jika tidak diterapkan maka produk tidak akan terjual secara memuaskan.

4. Konsep Pemasaran

Falsafah pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan lebih efektif dan efisien dari pada pesaing.

5. Konsep Pemasaran Sosial

Dimana organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan menyerahkan kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2. Menurut *The American Marketing Association* (AMA)

Pemasaran merupakan organisasional dan penciptaan 1 set proses-proses, komunikasi dan mengirimkan nilai pada konsumen-konsumen, dan untuk mengatur relasi pada konsumen yang bertujuan untuk keuntungan pihak-pihak yang bersangkutan.

2.6. Tujuan Pemasaran

Tujuan dari pemasaran yaitu agar perusahaan mampu melihat persaingan pasar dengan melihat kondisi eksternal perusahaan seperti adanya kompetitor sejenis. Tujuan

utama dari pemasaran yaitu berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan usaha memenuhi produk apa yang dibutuhkan oleh *customer*.

2.7. Unsur-unsur Utama Pemasaran

Unsur-unsur pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar pada dasarnya adalah suatu proses identifikasi dan pengelompokan pembeli dan *customers*. Tiap kelompok memiliki karakteristik, strategi pemasaran dan kebutuhan produk yang berbeda.

b. Targeting

Targeting merupakan tindakan dalam memilih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning merupakan penetapan posisi pasar. Tujuannya untuk memasukkan keunggulan produk ke dalam benak konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

a. Diferensiasi yaitu suatu cara membangun strategi pemasaran yang efektif dalam berbagai aspek di suatu perusahaan.

b. Bauran pemasaran, suatu hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai 4P yaitu *product, price, promotion* dan *place*.

2.8. Strategi Pemasaran

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Strategi sendiri menurut Glueck (2011) yaitu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulann strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang di rancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan strategi yang tepat dari perusahaan.

2.8.1.Strategi Bersaing

Menurut Michael Porter (1985), pengertian dari strategi bersaing adalah sejumlah komitmen dan aktivitas yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memberikan nilai bagi pelanggan guna untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui eksploitasi kompetensi secara khusus pada pasar.

2.9. Analisis Lingkungan

Berikut ini merupakan analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh pada perusahaan.

2.9.1.Pengaruh Lingkungan Internal

Menurut Machfoedz (2005:35) “ tugas manajemen perusahaan adalah menciptakan daya tarik penawaran untuk pasar sasaran. Meskipun demikian, manajer pemasaran tidak semata berfokus pada kebutuhan pasar sasaran. Keberhasilan mereka juga dipengaruhi oleh para pelaku dalam lingkungan internal mikro perusahaan”, yaitu:

1. Perusahaan, manajemen tertinggi menentukan misi, tujuan, strategi dan kebijaksanaan. Manajer pemasaran harus mengambil keputusan dalam perencanaan yang dibuat oleh manajemen tertinggi, dan rencana perusahaan harus mampu mendapat persetujuan dari manajemen tertinggi sebelum diimplementasikan.
2. Pemasok adalah suatu perusahaan atau individu yang memasok sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memproduksi suatu produk baik barang maupun jasa.
3. Perantara pemasaran adalah perusahaan yang membantu mempromosikan dan mendistribusikan produk kepada konsumen akhir yang meliputi pedagang perantara, perusahaan distributor, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan.
4. Konsumen, perusahaan harus mengkaji pasar konsumen dengan cermat. Pasar konsumen terdiri dari perseorangan dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk di konsumsi secara pribadi. Pasar industri membeli barang dan jasa untuk diproses lebih lanjut atau digunakan untuk keperluan proses produksi dan

kemudian dijual kembali untuk mencari laba. Pasar pemerintah terdiri dari lembaga-lembaga pemerintah yang membeli barang dan jasa untuk keperluan pelayanan publik.

2.9.2. Pengaruh Lingkungan Eksternal

Menurut Machfoedz (2005:31-33) “ pengaruh eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kesempatan pemasaran perusahaan disebut pengaruh lingkungan eksternal makro yang meliputi beberapa faktor”, yaitu:

1. Demografi, mengacu pada suatu cirri populasi manusia yang meliputi faktor-faktor seperti ukuran, distribusi dan pertumbuhan. Karena manusia membentuk pasaran, demografi memerlukan perhatian khusus dalam perhitungan eksklusif pemasaran.
2. Kondisi ekonomi, untuk dapat disebut pasar orang harus mempunyai uang untuk dibelanjakan. Karena itu, lingkungan ekonomi merupakan kekuatan penting yang mempengaruhi aktivitas pemasaran perusahaan. Program pemasaran dipengaruhi khususnya oleh faktor ekonomi seperti inflasi dan tingkat suku bunga.
3. Persaingan, lingkungan perusahaan yang kompetitif sangat berpengaruh terhadap program pemasaran. Pada umumnya perusahaan menghadapi tiga macam persaingan merek yang dialami oleh perusahaan yang beroperasi dalam bidang yang sama, persaingan produk substitusi dialami oleh perusahaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang sama, dan persaingan antar perusahaan.
4. Pengaruh social budaya, tugas yang dihadapi oleh eksekutif pemasaran menjadi lebih kompleks karena pola budaya masyarakat (gaya hidup dan nilai kepercayaan) berubah dengan lebih cepat dari pada kebiasaan yang dahulu. Hal ini merupakan perubahan dalam pengaruh social budaya yang berimplikasi penting terhadap pemasaran.
5. Pengaruh politik dan hukum, setiap pengolahan perusahaan semakin banyak dipengaruhi oleh proses politik dan hukum dalam masyarakat. Pengaruh politik dan hukum terhadap pemasaran meliputi kebijakan moneter dan fiskal, peraturan dan perundang-undangan, hubungan pemerintah dan perindustrian serta perundang-undangan yang secara khusus berhubungan dengan pemasaran.

6. Pengaruh teknologi, teknologi berdampak sangat luas terhadap kehidupan manusia, gaya hidup, pola konsumsi dan kesejahteraan ekonomi.

2.10. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah *Strength* atau Kekuatan, W adalah *Weakness* atau Kelemahan, O adalah *Opportunities* atau Kesempatan, dan T adalah *Threat* atau Ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh, program kerja (wordpress.com, 2010). Berikut ini merupakan uraian fokus utama analisa SWOT yaitu:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Strengths merupakan bagian dari analisa SWOT yang membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Weakness adalah analisa lingkungan internal perusahaan untuk membantu pihak manajemen agar mampu mengetahui kelemahan-kelemahan yang mampu membuat posisi perusahaan terancam dengan pihak kompetitor.

3. *Opportunities* (Kesempatan)

Opportunity adalah analisa lingkungan eksternal perusahaan yang membantu manajemen dalam mencari peluang apa saja bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

4. *Threats* (Ancaman)

Threats adalah analisis lingkungan eksternal perusahaan yang membantu manajemen untuk mengetahui tantangan yang akan dihadapi oleh pihak perusahaan karena adanya situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

2.10.1. Cara Membuat Analisis SWOT

Berikut ini merupakan tahapan dalam melakukan analisis swot dari tahap pembobotan, pembuatan matrik IFE, IFE, matrik SWOT dan matrik IE.

2.10.2. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu model pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah kompleks dan tidak terstruktur dimana data yang ada bersifat kualitatif yang hanya didasarkan atas persepsi, pengalaman, dan intuisi saja.

Langkah-langkah proses perhitungan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan sub kriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n [(n-1)/2]$ buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah c,d,f untuk seluruh tingkatan hierarki.
7. Membuat vektor eigen dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini mensintesis penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.

8. Memeriksa konsistensi hierarki, jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian harus diperbaiki.

Pada AHP, ditetapkan skala kuantitatif 1-9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2 Skala Penilaian AHP

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen yang satu jelas lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan (1/3,1/5)	Jika untuk aktivitas mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka aktivitas j mempunyai nilai kebalikan	

2.10.3. Matrix Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, diperlukan pembuatan tabel Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE) yang disusun untuk merumuskan atau membuat faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* and *weakness* produk pada perusahaan. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 2.3 Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot * Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

2.10.4. Matrix Faktor Strategi Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan.

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu diketahui terlebih dahulu Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) sebagai berikut:

Tabel 2.4 Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot * Rating
Peluang			
Ancaman			

2.10.5. Matrix SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT, matrik ini dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang di miliki oleh perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 2.5 Matrik SWOT

EFE	IFE	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
		Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>		STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategu yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i>		STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi yang digunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.10.6. Matrix Internal Eksternal

Setelah kita membuat matrik faktor strategi internal dan eksternal, selanjutnya akan dibuat matrik internal ekstrenal, dimana parameter yang nantinya kita gunakan berdasarkan hasil matrik faktor strategi internal dan eksternal. Koordinat dalam matrik internal eksternal ini ditentukan berdasarkan bobot x rating dari masing-masing matrik tersebut. Kemudian dilakukan tahap pencocokan dari hasil matrik swot terhadap matrik internal eksternal. Berikut Gambar 2.3 matrik internal eksternal:

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL			
		4.0	3.0	2.0	1.0
TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	3.0	I <i>GROW And BUILD</i> Tumbuh dan Membangun	II <i>GROW And BUILD</i> Tumbuh dan Membangun	III <i>HOLD And MAINTAIN</i> Menjada dan Mempertahankan	
	2.0	IV <i>GROW And BUILD</i> Tumbuh dan Membangun	V <i>HOLD And MAINTAIN</i> Menjada dan Mempertahankan	VI <i>HARVEST or DIVEST</i> Panen atau Divestasi	
	1.0	VII <i>HOLD And MAINTAIN</i> Menjada dan Mempertahankan	VIII <i>HARVEST or DIVEST</i> Panen atau Divestasi	IX <i>HARVEST or DIVEST</i> Panen atau Divestasi	

Gambar 2.3 Matriks IE

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan. Berikut akan dijelaskan mengenai tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Divisi *Grow and Build*

Ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang cocok bagi ketiga divisi tersebut adalah strategi intensif (*market penetrastion, market development* dan *product development*) atau strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

2. Divisi *Hold and Maintain*

Ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat digambarkan sebagai menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*). Strategi-strategi yang cocok bagi ketiga divisi tersebut yaitu strategi *market penetrastion* dan *product development*, kedua strategi tersebut adalah strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

3. Divis *Harvest or Divest*

Ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX dapat digambarkan sebagai panen atau divestasi.

