

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen mempunyai arti luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen adalah suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut **(Sinambela, 2016, p. 5)** menyatakan bahwa manajemen adalah pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berbagai sumber daya yang ada harus ditetapkan dengan baik, diorganisasikan, digerakan, dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan.

Sedangkan menurut **(Hasibuan D. S., 2017, p. 9)** manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pemasaran (marketing) berasal dari kata market (pasar). Pasar dapat diartikan sebagai tempat dimana pembeli dan penjual bertemu untuk melakukan tukar menukar barang. Pasar adalah kumpulan seluruh pembeli yang aktual dan potensial dari suatu produk. Secara lengkap pasar adalah semua pelanggan yang mempunyai kebutuhan atau keinginan tertentu, bersedia dan mampu melibatkan diri dalam suatu pertukaran guna memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut.

Menurut **(Djaslim Saladin, 2005, p. 1)** pemasaran adalah proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai tinggi.

Menurut **(Philip Kotler, 2005, p. 10)** pemasaran adalah proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan

inginkan dengan menciptakan, menawarkan, mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah proses pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien, yang didalamnya terdapat individu dan kelompok untuk memperoleh keinginan dan kebutuhan baik itu berupa produk atau jasa.

2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut **(David, 2006, p. 16)** strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Selain itu, strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan.

Menurut **(Perce et al 2008, p.6)** mengungkapkan bahwa strategi bagi para manajer adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut **(Warren, 2008, p. 5)** mendefinisikan strategi sebagai serangkaian rencana dan tindakan terintegrasi yang *didesign* bagi perusahaan sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan melebihi pesaingnya sekaligus untuk memaksimalkan laba.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu perencanaan skala panjang perusahaan yang terintegrasi dan terperinci, untuk memperoleh keuntungan yang melebihi para pesaingnya.

2.3 Manfaat Penerapan *Corporate Strategy*

Menurut **(David 2005, p. 20)** mengungkapkan bahwa manfaat *corporate strategy* terbagi menjadi dua, yaitu:

2.3.1 Manfaat Finansial

Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas

(kinerja keuangan) dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi dimasa depan dalam lingkungan eksternal dan internal. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik disbanding industrinya.

2.3.2 Manfaat non-Finansial

Menurut (**Greenley, 1986, p. 106**) menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini:

1. Kemungkinan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang ditetapkan.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah satau tidak terencana.
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
9. Membenatu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu.
11. Mendorong pemikiran ke masa depan.
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
13. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Menurut **(Richard Lester, 1989)** ada tujuh manfaat penerapan strategi dalam perusahaan, yaitu *seven benefit of strategic practice ware*:

1. *Simultaneous continuous improvement in cost, technology, quality, service, and product innovation.*
2. *Breaking down organizational barriers between departments.*
3. *Eliminating layers of management creating flatter organizational hierarchies.*
4. *Closer relationships with customers and suppliers.*
5. *Intelligent use of new technology.*
6. *Global focus.*
7. *Improving human resource skills.*

2.4 Jenis-Jenis Strategi

Menurut **(David, 2004)** dalam bukunya “Konsep-Konsep Manajemen Strategis” edisi ke sembilan jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

2.4.1 Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan/atau pesaing.

1. Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara mendirikan situs Web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Enam pedoman untuk menentukan saat yang paling tepat menggunakan strategi integrasi ke depan, yaitu:
 - a. ketika para distributor organisasi saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan pasokan perusahaan, seperti suku cadang, komponen, atau bahan baku.

- b. Ketika keberadaan distributor berkualitas sangat terbatas sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang menerapkan integrasi ke depan.
 - c. Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh dan diharapkan akan terus tumbuh dengan pasti, ini merupakan salah satu faktor karena jika industri dasarnya goyah, maka integrasi ke depan hanya akan mengurangi kemampuan organisasi untuk berdiversifikasi.
 - d. Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru mendistribusikan produksinya sendiri.
 - e. Ketika proses produksi sangat stabil, hal ini merupakan pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kepastian permintaan untuk produknya sendiri.
 - f. Ketika para distributor dan pengecer saat ini mempunyai margin keuntungan yang tinggi, keadaan ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri dan memberi harga yang lebih bersaing dengan melakukan integrasi ke depan.
2. Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Tujuh hal yang bisa dijadikan pedoman untuk dapat melakukan strategi integrasi ke belakang secara efektif, yaitu:
- a. Ketika pemasok yang ada saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan seperti suku cadang, komponen, assembling, atau bahan baku.
 - b. ketika jumlah pemasok kecil, sedangkan jumlah pesaing besar.
 - c. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat, ini merupakan salah satu faktor karena strategi jenis integratif (integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal) mengurangi

- kemampuan organisasi untuk berdiversifikasi dalam industri yang sedang merosot.
- d. Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru memasok bahan bakunya sendiri.
 - e. Ketika kestabilan harga menjadi sangat penting, hal ini merupakan faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan baku dan biaya lain yang terkait dengan produknya dengan melakukan integrasi ke belakang.
 - f. Ketika para pemasok saat ini mempunyai margin keuntungan yang tinggi, keadaan ini menandakan bahwa bisnis memasok produk atau jasa dalam industri tertentu merupakan usaha yang menguntungkan.
 - g. Ketika suatu organisasi perlu memperoleh sumber daya yang diperlukan dengan cepat.
3. Integrasi Horizontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Salah satu tren yang paling penting dalam manajemen strategi dewasa ini adalah banyaknya penggunaan integrasi horisontal sebagai strategi pertumbuhan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman agar dapat melakukan strategi integrasi horizontal secara efektif, yaitu:
- a. Ketika suatu organisasi sepertinya memonopoli disuatu kawasan atau daerah tertentu tanpa dituntut oleh pemerintah federal karena “sebagian besar” mengurangi persaingan.
 - b. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh.
 - c. Ketika naiknya skala ekonomi menjadi keunggulan kompetitif yang besar.
 - d. Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola dengan baik organisasi yang semakin besar.
 - e. Ketika para pesaing mengalami kesulitan karena kurangnya keahlian manajerial atau memerlukan sumber daya tertentu yang

dimiliki organisasi tersebut, perlu diingat bahwa integrasi horizontal tidak tepat dilakukan jika para pesaing berkinerja baik, karena kondisi tersebut keseluruhan penjualan industri sedang merosot.

2.4.2 Strategi Intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

1. Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering digunakan sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas. Lima hal yang bisa dijadikan landasan kapan penetrasi pasar sebaiknya dilaksanakan, yaitu:
 - a. Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
 - b. Ketika angka penggunaan oleh para pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
 - c. Ketika pangsa pasar para pesaing utama sedang merosot sedangkan total penjualan industri sedang meningkat.
 - d. Ketika kolerasi antara penjualan dalam dolar dan biaya pemasaran dalam dolar secara historis tinggi.
 - e. Ketika naiknya skala ekonomi menjadi keunggulan kompetitif yang besar.
2. Pengembangan pasar (*market development*) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada di wilayah geografis baru. Enam hal yang bisa dijadikan patokan kapan strategi pengembangan pasar dapat diterapkan secara efektif, yaitu:
 - a. Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.

- b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang dikerjakannya.
 - c. Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh.
 - d. Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
 - e. Ketika organisasi mempunyai kepastian produksi yang berlebihan.
 - f. Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.
3. Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasa memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:
- a. Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya, idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
 - b. ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
 - c. Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang berbanding.
 - d. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang bertumbuh cepat.
 - e. Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

2.4.3 Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi (*diversification strategy*), yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat.

1. Diversifikasi konsentris merupakan strategi menambah produk atau jasa baru yang masih terkait. Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu:
 - a. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
 - b. Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
 - c. Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - d. Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
 - e. Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
 - f. Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.
2. Diversifikasi horizontal yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada. Resiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada. Empat pedoman yang harus diperhatikan bila ingin menerapkan strategi diversifikasi horizontal secara efektif, yaitu:
 - a. Ketika pendapatan perusahaan yang berasal dari produk atau jasa yang ada dapat meningkatkan secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
 - b. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan /atau tidak tumbuh, seperti ditunjukkan oleh margin keuntungan yang kecil.
 - c. Ketika saluran distribusi organisasi tersebut saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru bagi para pelanggan yang sudah ada.

- d. Ketika produk-produk baru tersebut mempunyai pola penjualan yang siklusnya berbeda dengan produk-produk organisasi tersebut saat ini.
- 3. Diversifikasi konglomerat yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait. Enam hal yang bisa dijadikan pedoman kapan strategi diversifikasi konglomerat dapat diterapkan secara efektif, yaitu:
 - a. Ketika industry dasar organisasi sedang mengalami penjualan dan laba tahunan yang merosot.
 - b. Ketika organisasi mempunyai modal maupun tenaga manajerial yang diperlukan untuk bersaing dalam industry baru.
 - c. Ketika organisasi mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak terkait yang merupakan peluang investasi yang menarik.
 - d. Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan yang mengakuisisi.
 - e. Ketika pasar yang ada untuk produk organisasi saat ini telah jenuh.
 - f. Ketika tindakan anti-monopoli (*antitrust*) dapat dilakukan terhadap organisasi yang secara historis memusatkan perhatian pada satu organisasi saja.

2.4.4 Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi.

- 1. Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman bila hendak menerapkan strategi rasionalisasi biaya, yaitu:
 - a. Ketika suatu organisasi mempunyai kompetensi pembeda yang jelas, namun gagal untuk mencapai maksud dan tujuannya secara konsisten dari waktu ke waktu.

- b. Ketika suatu organisasi adalah pesaing yang lebih lemah dalam suatu industri tertentu.
 - c. Ketika suatu organisasi dipusingkan oleh ketidakefisienan, keuntungan yang rendah, moral karyawan yang rendah, dan tekanan dari para pemegang saham untuk memperbaiki kinerja.
 - d. Ketika suatu organisasi telah gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil manfaat dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, yaitu jika para manajer strategis perusahaan telah gagal.
 - e. Ketika suatu organisasi telah tumbuh begitu besar dan begitu cepat sehingga perlu ada restrukturisasi internal besar-besaran.
2. Divestasi yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Enam hal yang bisa dijadikan pedoman kapan strategi divestasi dapat diterapkan secara efektif, yaitu:
- a. Ketika suatu organisasi telah menjalankan strategi rasionalisasi biaya namun tidak berhasil mencapai target perbaikan yang ditetapkan.
 - b. Ketika suatu divisi membutuhkan sumber daya yang lebih banyak agar bisa bersaing, namun diluar kemampuan perusahaan untuk menyediakan sumber daya tersebut.
 - c. Ketika suatu divisi menjadi penyebab buruknya kinerja perusahaan secara keseluruhan.
 - d. Ketika suatu divisi tidak cocok dengan bagian lainnya dalam organisasi, hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan pasar,

- pelanggan, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang radikal mdengan bagian lainnya dalam organisasi.
- e. Ketika sejumlah besar dana tunai dibutuhkan dengan cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber-sumber lainnya.
 - f. Ketika undang-undang anti-monopoli (*antitrust*) mengancam suatu organisasi.
3. Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua asset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroprasi daripadamterus menderita kerugian dalam jumlah besar. Tiga hal yang bisa dijadikan pedoman bila ingin menerapkan strategi likuidasi secara efektif, yaitu:
- a. Ketika suatu organisasi telah menjalankan strategi rasionalisasi biaya dan divestasi, namun tidak satu pun yang berhasil.
 - b. Ketika sutu-satunya alternatif untuk organisasi hanya kepailitan, likuidasi merupakan cara yang teratur dan terencana untuk memperoleh uang tunai sebanyak mungkin dengan menjual aset-aset organisasi. Sebuah perusahaan dapat secara sah menyatakan kepailitan dahulu, kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk mengumpulkan modal yang diperlukan.
 - c. Ketika para pemegang saham dari suatu perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset-aset organisasi.

2.5 Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif

Menurut (David, 2004) teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap. Perangkat yang disajikan dalam kerangka saat ini dapat dipakai untuk semua jenis organisasi dan dapat membantu perancangan strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 dari kerangka perumusan terdiri dari Matriks EFE, Matriks EFI, dan Matriks Profit Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM). Disebut tahap masukan (*Input Stage*), tahap 1 meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap 2 disebut tahap pencocokan (*Matching Stage*), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternative yang dapat dijalankan (*feasible*) dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal. Teknik-teknik tahap 2 terdiri dari Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) atau Ancaman-Peluang-Kelemahan-Kekuatan, Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), Matriks BCG (*Boston Consulting Grup*), Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Matriks *Grand Strategy* (Strategi Induk). Tahap 3 disebut tahap keputusan (*Decision Stage*), menggunakan satu macam teknik, yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan informasi masukan dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif dapat dijalankan yang diidentifikasi tahap 2. QSPM mengungkapkan daya Tarik relatif dari strategi alternatif dan karena itu menjadi dasar objektif untuk memilih strategi spesifik.

Kesembilan teknik yang ada dalam kerangka perumusan strategi memerlukan perpaduan antara intuisi dan analisis. Divisi otonomi dalam organisasi biasanya menggunakan teknik-teknik perumusan strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisi merupakan landasan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi alternatif pada tingkat korporasi.

Perancangan strategi bukan perangkat analisis, yang bertanggung jawab atas keputusan-keputusan strategis yang dibuat. Lenz menyatakan bahwa pergeseran proses perancangan dari berorientasi pada kata ke berorientasi pada angka dapat menimbulkan rasa pasti yang menipu, proses perencanaan kuantitatif dapat menguji asumsi, dan memperkuat pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, perencana strategi harus hati-hati terhadap kemungkinan ini dan menggunakan alat analisis untuk memfasilitasi, bukan mengurangi komunikasi. Tanpa informasi dan analisis objektif, prasangka pribadi, politik, emosi, kepribadian, dan *halo error* (kecenderungan terlalu melebih-lebihkan suatu faktor) dapat mewarnai proses perumusan strategi.

Tabel 2.1 Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi

TAHAP 1: TAHAP MASUKAN				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)		Matriks Profil Kompetitif/Persaingan (CPM)		Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)
TAHAP 2: TAHAP PENCOCOKAN				
Matriks TOWS	Matriks SPACE	Matriks BCG	Matriks IE	Matriks <i>Grand Strategy</i>
TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN				
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSMP)</i>				

2.6 Tahap Masukan

Perangkat masukan membantu perencana strategi menuliskan berbagai penilaian atau asumsi secara kuantitatif pada tahap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan-keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai pentingnya faktor-faktor eksternal dan internal membantu perencana strategi membuat dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif secara lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu diperlukan dalam menentukan pembobotan dan pemeringkatan yang tepat (David, 2004).

2.6.1 Matriks *External Faktor Evaluation* (EFE)

Juch dan Glueck (1998) mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategik untuk memantau sector lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internasional. Lingkungan umum terdiri dari sosio=ekonomi, teknologi dan pemerintah, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok dan pesaing.

Sedangkan menurut (David, 2004) Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hokum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Adapun tahapan dalam pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
2. Tentukan bobot (*weight*) dan *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana:
 - 1 = di bawah rata-rata,
 - 2 = rata-rata,
 - 3 = di atas rata-rata,
 - 4 = sangat bagus.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industri. Semestara itu, skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal (**Husein Umar, 2001**).

Adapun contoh perhitungan untuk Matriks EFE adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan jumlah untuk faktor peluang dan ancaman didapat dari total jawaban para responden. Contoh: $n_1 + n_2 + n_3 \dots = X$

Keterangan:

n = nilai jawaban reponden

X = total jumlah jawaban para responden

2. Total EFE didapat dari total jumlah jawaban para responden dari faktor peluang dan ancaman. Contoh: $X_1 + X_2 + X_3 \dots = Y$

Keterangan:

X = total jumlah jawaban para responden

Y = total nilai EFE

3. Perhitungan bobot untuk faktor peluang dan ancaman didapat dari total jawaban para responden dibagi dengan total EFE. Contoh:

$$\text{Bobot} = \frac{X_1}{Y} = B$$

Keterangan:

X_1 = total jumlah jawaban para responden

Y = total nilai EFE

B = nilai bobot

Untuk Total Bobot EFE harus sama dengan 1,00

4. Perhitungan *rating* untuk faktor peluang dan ancaman didapat dari total jumlah jawaban para responden dibagi dengan jumlah responden.

Contoh:

$$\text{Rating} = \frac{X_1}{W} = R$$

Keterangan:

X_1 = total jumlah jawaban para responden

W = jumlah responden

R = nilai *rating*

5. Perhitungan skor untuk faktor peluang dan ancaman didapat dari perkalian bobot dan *rating*. Perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Skor} = B \times R = S$$

Keterangan:

B = bobot

R = *rating*

S = skor

6. Total penjumlahan skor untuk Matriks EFE didapat dari penjumlahan skor pada faktor-faktor peluang dan ancaman. Perhitungan adalah sebagai berikut:

$$S_1 + S_2 + S_3 \dots = T$$

Keterangan:

S = skor

T = total penjumlahan skor

Tabel 2.2 Matriks *External Faktor Evaluation* (EFE)

Peluang	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Peluang 1				
Peluang 2				
Peluang 3				
Ancaman	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Ancaman 1				
Ancaman 2				
Ancaman 3				
Total Skor Pembobotan				

2.6.2 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Jauch dan Glueck (1998) mendefinisikan analisis internal sebagai proses, dimana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan (litbang), produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sedangkan menurut **(David, 2004)** Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, system informasi, dan produksi/operasi. Pada prinsipnya, tahapan kerja pada matriks IFE sama dengan matriks EFE.

1. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha)

untuk aspek internal yang mencakup perihal *strenghts* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan).

2. Tentukan bobot (*weight*) dan *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana:
 - 1 = sangat lemah,
 - 2 = tidak begitu lemah,
 - 3 = cukup kuat,
 - 4 = sangat kuat.

Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

4. Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matriks EFE, matriks EFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,00 (**Husein Umar, 2001**).

Adapun contoh perhitungan untuk Matriks IFE adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan jumlah untuk faktor kekuatan dan kelemahan didapat dari total jawaban para responden. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n_1 + n_2 + n_3 \dots = X$$

Keterangan:

n = nilai jawaban reponden

X = total jumlah jawaban para responden

2. Total IFE didapat dari total jumlah jawaban para responden dari faktor kekuatan dan kelemahan. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$X_1 + X_2 + X_3 \dots = Y$$

Keterangan:

X = total jumlah jawaban para responden

Y = total nilai IFE

3. Perhitungan bobot untuk faktor kekuatan dan kelemahan didapat dari total jawaban para responden dibagi dengan total IFE. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = \frac{X_1}{Y} = B$$

Keterangan:

X₁ = total jumlah jawaban para responden

Y = total nilai IFE

B = nilai bobot

Untuk Total Bobot IFE harus sama dengan 1,00

4. Perhitungan *rating* untuk faktor kekuatan dan kelemahan didapat dari total jumlah jawaban para responden dibagi dengan jumlah responden. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Rating} = \frac{X_1}{W} = R$$

Keterangan:

X₁ = total jumlah jawaban para responden

W = jumlah responden

R = nilai *rating*

5. Perhitungan skor untuk faktor kekuatan dan kelemahan didapat dari perkalian bobot dan *rating*. Perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Skor} = B \times R = S$$

Keterangan:

B = bobot

R = *rating*

S = skor

6. Total penjumlahan skor untuk Matriks IFE didapat dari penjumlahan skor pada faktor-faktor kekuatan dan kelemahan. Perhitungan adalah sebagai berikut:

$$S_1 + S_2 + S_3 \dots = T$$

Keterangan:

S = skor

T = total penjumlahan skor

Tabel 2.3 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Kekuatan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan 1				
Kekuatan 2				
Kekuatan 3				
Kelemahan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Kelemahan 1				
Kelemahan 2				
Kelemahan 3				
Total Skor Pembobotan				

2.7 Tahap Pencocokan

Menurut (David, 2004) Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai upaya memadukan sumber daya dan keterampilan internal dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Tahapan pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri lima teknik yang dapat dipakai tanpa harus berurutan, yaitu Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Seluruh perangkat ini tergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap masukan untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Dalam pembahasan ini, penulis hanya akan membahas 3 Matriks, yaitu Matriks TOWS, Matriks IE, dan SPACE. Karena disesuaikan dengan kebutuhan penelitian yang penulis lakukan.

Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan eksternal dan internal merupakan kunci untuk membuat strategi alternatif yang dapat dijalankan. Misalnya, sebuah perusahaan dengan modal kerja berlebihan (kekuatan internal) dapat

memanfaatkan tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 20% dalam industri seluler (peluang eksternal) dengan membeli Cellfone, Inc., perusahaan industri telepon seluler. Contoh ini menggambarkan pencocokan satu lawan satu yang sederhana yang sederhana. Dalam kenyataannya, hubungan eksternal dan internal lebih kompleks, sehingga diperlukan lebih banyak perbandingan dalam proses pencocokan untuk setiap strategi yang dibuat. Konsep dasar pencocokan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.4 Mencocokkan Faktor-Faktor Kunci Eksternal dan Internal untuk Merumuskan Strategi Alternatif

Faktor Internal Kunci		Faktor Eksternal Kunci		Strategi yang Dihasilkan
Kapasitas modal kerja berlebihan (kekuatan internal)	+	20% pertumbuhan tahunan dalam industri telepon seluler (peluang eksternal)	=	Membeli Cellfone, Inc.
Kapasitas tidak mencukupi (kelemahan internal)	+	Kelaurnya dua pesaing asing utama dari industri (peluang eksternal)	=	Menjalankan integrase horisontal dengan membeli fasilitas pesaing
Keahlian litbang yang kuat (kekuatan internal)	+	Menurunnya jumlah orang dewasa muda (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan produk baru untuk orang dewasa yang lebih tua
Semangat karyawan lemah (kelemahan internal)	+	Aktivitas serikat buruh kuat (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan paket tunjangan baru bagi karyawan

Organisasi apapun baik militer, produk, jasa, pemerintah, atau bahkan olahraga harus mengembangkan dan menjalankan strategi yang baik agar menang. Serangan yang baik tanpa pertahanan yang baik, atau sebaliknya biasanya menyebabkan kekalahan. Pengembangan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang disebut *ofensif* atau serangan. Sedangkan strategi yang didesain untuk memperbaiki kelemahan sambil menghindari ancaman dapat disebut *defensive* atau bertahan. Setiap organisasi mempunyai ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dibandingkan untuk merumuskan strategi alternatif.

2.7.1 Matriks TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*)

Menurut **(Rangkuti, 2006)** analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, yang kemudian

dikelompokan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang harus diingat baik-baik oleh para pengguna analisis SWOT, bahwa analisis SWOT adalah semata-mata sebuah alat analisis yang ditunjukkan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi, dan bukan sebuah alat analisis ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang cespleng bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar, yaitu:

1. *Strength* (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. *Weakness* (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
3. *Opportunity* (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.
4. *Threat* (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Alat analisis untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan dengan menggunakan Matriks SWOT/TOWS dapat menggambarkan dengan jelas peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi untuk dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini menghasilkan 4 (empat) set alternatif strategik, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Sedang menurut **(David, 2004)** Matriks TOWS merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sangat sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada sekumpulan kecocokan yang paling baik. Delapan langkah yang diperlukan untuk menyusun Matriks TOWS:

1. Tulis peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tulis ancaman eksternal kunci perusahaan.

3. Tulis kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tulis kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catatlah Strategi SO dalam sel yang sudah ditentukan.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catatlah Strategi WO dalam sel yang sudah ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catatlah Strategi ST dalam sel yang sudah ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catatlah Strategi WT dalam sel yang sudah ditentukan.

Tabel 2.5 Matriks TOWS

Internal Eksternal	Strength (S) (Kekuatan)	Weakness (W) (Kelemahan)
Opportunity (O) (Peluang)	Strategi SO, ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO, ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) (Ancaman)	Strategi ST, ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tujuan dari setiap perangkat pencocokan tahap 2 adalah menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang baik. Oleh karena itu, semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks TOWS akan dipilih untuk dijalankan.

2.7.2 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Menurut **(David, 2004)** matriks SPACE merupakan alat pencocokan lain yang penting ditahap 2. Alat ini terdiri dari kerangka empat kuadran yang

menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif yang paling cocok untuk suatu organisasi. Sumbu Matrik SPACE menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan keuangan [*FS-Financial Strenght*] dan keunggulan kompetitif [*CA-Competitive Advantage*]), dan dua dimensi eksternal (stabil lingkungan [*ES-Environmental Stability*] dan kekuatan industri [*IS-Industry Stranght*]). Keempat faktor ini merupakan penentu paling penting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan. Matriks SPACE dibagi kedalam dua dimensi, yaitu dimensi internal dan eksternal.

1. Dimensi Internal, terdiri dari:

a. *Finalcial Position (FP)/Financial Strenght (FS)*, dimensi ini berarti berapa banyak uang, atau lebih tepatnya asset yang dimiliki perusahaan. Semakin banyak asset, artinya perusahaan tidak perlu memfokuskan usahanya untuk mendapatkan aset. Adapun indikator penilaiannya adalah sebagai berikut:

- Tingkat kembali investasi (ROI)
- Likuiditas
- Modal Kerja
- Arus Kas
- Leveraged
- Skala ekonomi

b. *Competitive Position (CP)/Competitive Advantage (CA)*, merupakan seberapa bagus produk atau layanan, dan bagaimana posisi perusahaan/organisasi di industry dapat mempengaruhi perusahaan/organisasi. Dimensi ini menggambarkan kondisi dari kekuatan perusahaan dalam bersaing. Adapun indikator penilaiannya adalah sebagai berikut:

- *Market share*
- Inovasi produk
- Kualitas produk
- Loyalitas konsumen

2. Faktor eksternal, terdiri dari:
 - a. *Stability Position (SP)/ Environmental Stability (ES)*, dimensi ini menggambarkan sebagian besar faktor eksternal yang dapat mempengaruhi industri, jika perbedaan berubah dengan cepat dan perusahaan tidak dapat mengikuti, perusahaan akan berada pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan yang lainnya. Adapun indikator penilaiannya adalah sebagai berikut:
 - Tingkat inflasi
 - Perubahan teknologi
 - Elastisitas permintaan
 - Tekanan kompetitif
 - Hambatan untuk masuk ke pasar
 - b. *Industry Position (IP)/ Industry Stranght (IS)*, mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan industri/bisnis perusahaan. Adapun indikator penilaiannya adalah sebagai berikut:
 - Produktivitas
 - Potensi laba
 - Potensi pertumbuhan
 - Stabilitas keuangan
 - Kemudahan masuk pasar
 - Pemanfaatan sumber daya

Adapun langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih kumpulan variabel untuk menetapkan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Beri nilai mulai dari +1 (terburuk) sampai +6 (terbaik) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi FS dan IS. Beri nilai mulai dari -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah

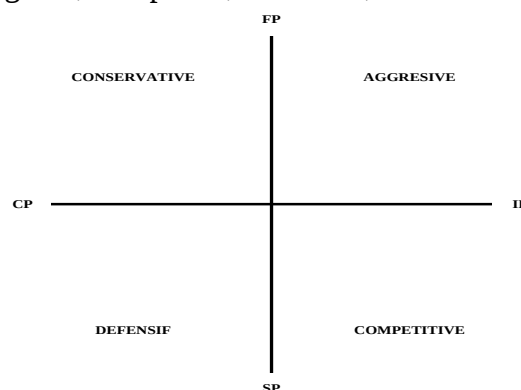
perbandingan dengan para pesaing, sedangkan pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lainnya.

3. Menghitung nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai-nilai yang diberikan pada variabel dari masing-masing dimensi dan membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam setiap dimensi.

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{Rating rata-rata:} & \text{Total Financial} & : \text{Jumlah Responden} & = & Y \\
 & \text{Total Stability} & : \text{Jumlah Responden} & = & Y \\
 \hline
 & \textbf{Vektor arah Y} & & = & \textbf{Y}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{Rating rata-rata:} & \text{Total Industry} & : \text{Jumlah Responden} & = & X \\
 & \text{Total Competitive} & : \text{Jumlah Responden} & = & X \\
 \hline
 & \textbf{Vektor arah X} & & = & \textbf{X}
 \end{array}$$

4. Menggambarkan titik nilai rata-rata FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang tepat dalam Matriks SPACE.
5. Tambahkan dua nilai rata-rata pada sumbu-x dan gambarkan titik resultannya pada sumbu X. Tambahkan dua nilai rata-rata pada sumbu Y dan gambarkan titik resultannya pada sumbu Y. Gambarkanlah perpotongan absis dan ordinatnya sebagai titik XY yang baru.
6. Gambarkan vektor arah dari Matriks SPACE, dengan membuat garis antara titik O (perpotongan sumbu X dan Y) ke titik potong yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.



Gambar 2.1 Diagram Kartesius Matriks SPACE

2.7.3 Matrik Internal Eksternal (IE)

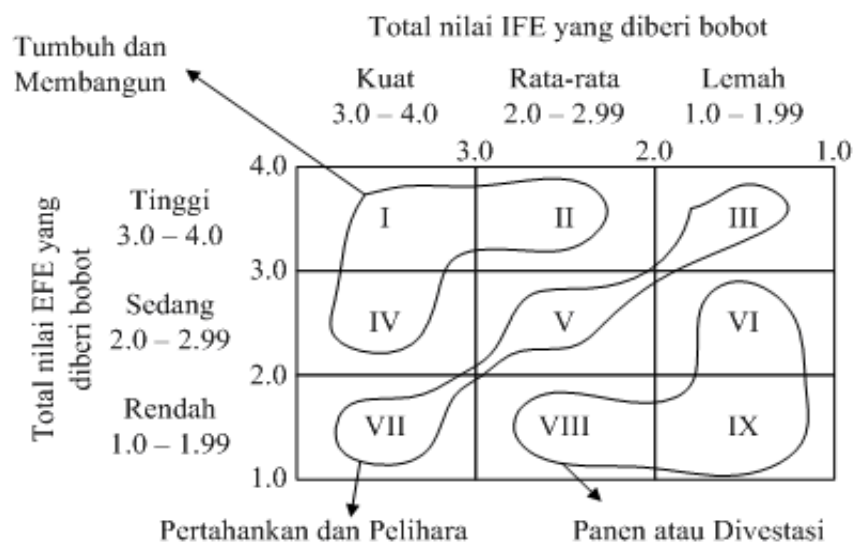
Menurut **(David, 2004)** matriks IE menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam Sembilan sel. Matrik IE serupa dengan matrik BCG dalam arti keduanya menempatkan berbagai divisi dari berbagai organisasi di dalam diagram skematis, sehingga keduanya disebut matriks portofolio. Disamping itu, ukuran dari setiap lingkaran menggambarkan persentase kontribusi penjualan dari setiap divisi, dan potongan kue mengungkapkan persentase kontribusi laba dari setiap divisi, baik pada Matriks BCG maupun IE.

Tetapi, terdapat beberapa perbedaan penting antara Matriks BCG dan Matrik IE. Pertama, sumbunya berbeda. Disamping itu, Matriks IE memerlukan lebih banyak informasi mengenai divisi dari pada Matriks BCG. Lebih lanjut, implikasi strategis dari setiap dari setiap matriks berbeda. Karena alasan ini, banyak perencanaan strategi di perusahaan-perusahaan multidivisional, sering mengembangkan keduanya: Matriks BCG dan Matriks IE, dalam merumuskan strategi-strategi alternatif. Praktik yang umum adalah membuat Matriks BCG dan IE untuk saat ini dan kemudian membuat matriks-matriks proyeksi untuk mencerminkan pengharapan dimasa depan. Analisis sebelum dan sesudahnya ini meramalkan akibat dari keputusan strategis pada portofolio divisi dari organisasi.

Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci: total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Ingat bahwa setiap divisi dari organisasi harus menyusun Matriks IFE dan Matrik EFE untuk bagian dari organisasi tersebut. Dari total nilai yang dibobot dari setiap divisi, dapat disusun Matriks IE pada tingkat korporasi. Pada sumbu-x Matriks IE, total nilai IFE yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot dari 1,0 samapi 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategis berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat disebut tumbuh dan membangun. Strategis intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau integrative (integrasi

kebelakang, integrasi kedepan, integrasi horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi-divisi tersebut. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII paling baik dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara; strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang umum digunakan untuk jenis-jenis divisi ini. Ketiga, divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi. Organisasi-organisasi yang sukses adalah yang berhasil mencapai portofolio bisnis di atau sekitar sel I dalam Matriks IE.



Gambar 2.2 Matriks IE

2.8 Tahap keputusan

Selain membuat perangkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literature yang dirancang untuk menetapkan daya Tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Teknik tersebut adalah QSPM yang merupakan tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik tersebut secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan hasil-hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan, yaitu Matrik IFE, dan Matrik EFE yang menyusun tahap1, digabungkan dengan Matriks TOWS, Matriks SPACE, dan Matriks IE yang menyusun tahap 2, untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam dalam

menyusun tahap 2. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang membuat para perencana strategi dapat menilai secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan, didasarkan atas faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal yang telah dikenali terlebih dahulu. Sebagaimana alat-alat analitis perumusan strategis yang lain, QSPM juga memerlukan penilaian intuitif yang baik (**David, 2004**).

Format dasar QSPM digambarkan tabel 2.6. Perhatikan bahwa kolom kiri QSPM terdiri atas faktor-faktor eksternal dan internal (dari tahap 1), dan baris paling atas terdiri atas strategi alternatif yang dapat dijalankan. Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang diperoleh secara langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Pada kolom yang berdampingan dengan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal, dituliskan bobot setiap faktor yang diperoleh dari Matriks EFE dan Matriks IFE (**David, 2004**).

Baris paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dapat dijalankan yang diambil dari Matriks TOWS, Matriks SPACE, dan Matriks IE. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi-strategi alternatif yang juga dapat dijalankan. Namun, tidak setiap strategi yang disarankan oleh teknik-teknik pencocokan harus dinilai oleh QSPM. Para perencana strategi juga harus menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam memilih strategi-strategi yang akan dimasukkan kedalam QSPM (**David, 2004**).

Menurut (**David, 2004**) Beberapa langkah untuk mengembangkan QSPM, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri QSPM.
2. Memberi nilai bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci. Perhitungan Bobot diperoleh dari bobot pada matriks EFE dan IFE.
3. Periksa matriks-matriks pencocokan ditahap 2, dan kenallah strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan.

4. Menentukan nilai daya Tarik/*Attractive Score* (AS). Perhitungan *Attractive Score* (AS) adalah jumlah jawaban kuesioner dari responden dibagi dengan banyaknya responden.
5. Hitunglah TAS = Total Nilai Daya Tarik. Perhitungan didapat dari nilai bobot dikali dengan rata-rata nilai AS.
6. Hitunglah Jumlah Total Nilai Daya Tarik.
7. Jumlah tertinggi dari total AS dan TAS yang dipilih sebagai alternatif strategi.

Sedangkan menurut **(Umar Purwanto, 2008)** ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat matriks QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan-kelamahan perusahaan (*internal factor*) dan ancaman-peluang perusahaan (*external factor*) yang diambil langsung dari matriks IFE dan EFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini harus identic dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks TOWS.
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, beri nilai AS (*Atractiveness Score*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 – secara logis menarik, dan nilai 4 = sangat menarik.
5. Hitunglah Total *Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan AS. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya.
6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Tabel 2.6 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

STRATEGI-STRATEGI ALTERNATIF					
<i>Faktor Kunci</i>	<i>Bobot</i>	<i>Strategi 1</i>		<i>Strategi 2</i>	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Faktor-Faktor Kunci Eksternal</i>					
Ekonomi					
Politik/Hukum/Pemrintah					
Sosial/Budaya/Demografi/Lingkungan					
Teknologi					
Kompetitif					
<i>Faktor-Faktor Kunci Internal</i>					
Manajemen					
Pemasaran					
Kuangan/Akuntansi					
Produk/Operasi					
Penelitian dan Pengembangan					
Sistem Informasi Manajemen					