Bab 2
Landasan Teori

2.1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar sasaran tertentu. Perusahaan bias menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti (periklanan, promsi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif.

Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu :

1. Daur hidup produk

   Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap perkenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.

2. Posisi persaingan perusahaan di pasar

   Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi ekonomi

   Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

Strategi mempunyai komponen-komponen sebagai berikut:

- Ruang lingkup, adalah bagaimana keadaan organisasi dan interaksinya dengan lingkungan.

- Penggunaan sumber, adalah tingkat dan pola dari penggunaan keahlian (*skill*) dan sumber organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
- Keunggulan persaingan, adalah posisi organisasi dalam menghadapi saingannya melalui pola penggunaan sumbernya dan keputusan yang diambil.
- *Synergy*, adalah *joint effect* yang diperoleh dari penggunaan sumber.

Menurut jenjangnya strategi dibagi menjadi:

- *Business strategy*

  Strategi usaha ini lebih menekankan pada persaingan industri atau segmen pasar. Komponen utama strategi ini yaitu keunggulan persaingan.
- *Functional area strategy*

  Penekanan strategi ini adalah memaksimumkan produktifitas dari sumber.
- *Corporate strategy.*

  Komponen utama dari corporate strategy adalah pengembangan sumber dan lingkungan (bisnis).

2.2. Strategi Pemasaran Primer

Strategi permintaan primer dirancang untuk menaikan tingkat permintaan terhadap bentuk produk (*product form*) atau kelas produk (*product class*). Srategi permintaan primer biasanya diterapkan oleh perusahaan perusahaan pioner yang memasarkan produk produk baru, seperti 3M yang memperkenalkan *postit*, procter dan gamble dalam pasar popok sekali pakai, *Boeing* dalam pesawat jumbo *jet*, *sony* dalam produk elektronik, dan seterusnya.

Pada perinsipnya, ada dua sumber permintaan baru untuk bentuk atau kelas produk, yaitu bukan pengguna (*non-users*) dan pengguna yang berpotensi memperbesar tingkat penggunaannya.

Tabel 2.1. Strategi Pemasaran Primer.

Bagaimana permintaan dipengaruhi	Strategi untuk mempengaruhi permintaan
1. Menarik pengguna baru (*non-users*)	a. Meningkatkankesediaan untuk membeli b. Meningkatkan kemampuan untuk membeli

2. Memperbesar tingkat pembelian	a. Menambah situasi penggunaan b. Menaikan tingkat konsumsi c. Menaikan tingkat penggantian produk

Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

2.3. Strategi Pemasaran Selektif

Strategi permintaan selektif bisa berupa tiga alternatif utama, yaitu memperluas pasar yang dilayani, merebut pelanggan dan pesaing, dan mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini,

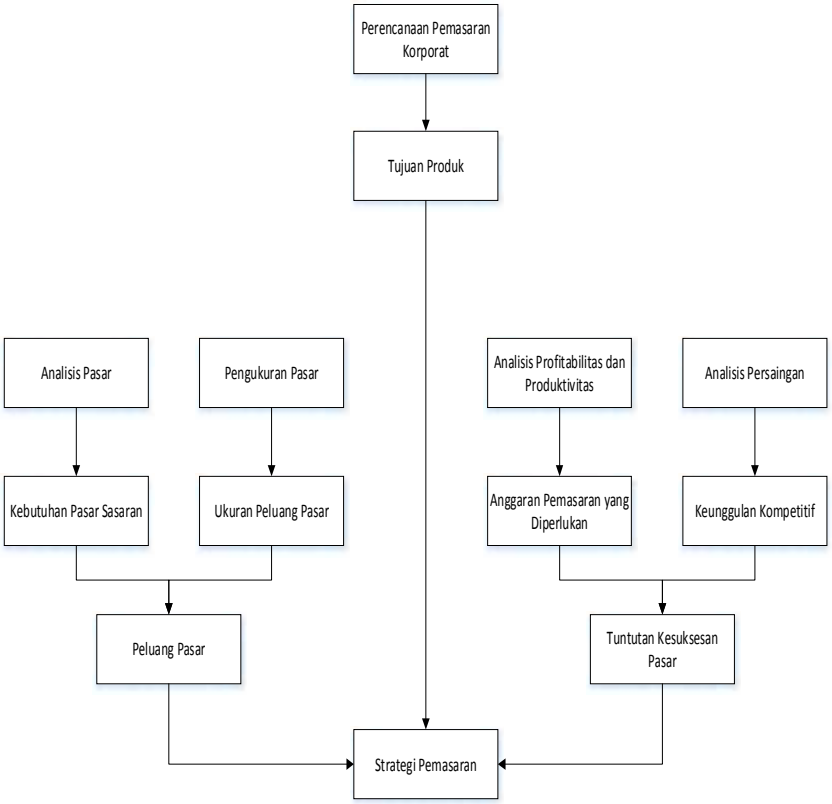
Tabel 2.2. Strategi Pemasaran Selektif.

Bagaimana permintaan dipengaruhi	Strategi untuk mempengaruhi permintaan
1. Memperluas pasar yang dilayani (*served market*)	a. Memperluas distribusi b. Peluasan lini produk
2. Merebut pelanggan dari pesaing	a. *Head to head competition* - Kualitas superior - Kepemimpinan harga-biaya b. Diferensiasi - *Benefit / attribute positioning* - *Custumer-based positioning*
3. Mempertahankan atau meningkatkan permintaan dai basis pelanggan saat ini	a. Mempertahankan kepuasan pelanggan b. *Relationship marketing* c. Produk komplomenter

Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

2.4. Pemilihan Strategi Pemasaran

Proses pemilihan strategi pemasaran memerlukan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi, berikut gambar struktur pemilihan strategi pemasaran.



Gambar 2.1. Pemilihan Strategi Pemasaran.

Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

1. Tujuan atau sasaran produk

   Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tie dasar strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperuas pasar yang dilayani.sebaliknya, apabila tujuan produk lebih menekankan pada aliran kas dan profitabilitas, maka strategi pemsarannya difkuskan pada mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini.

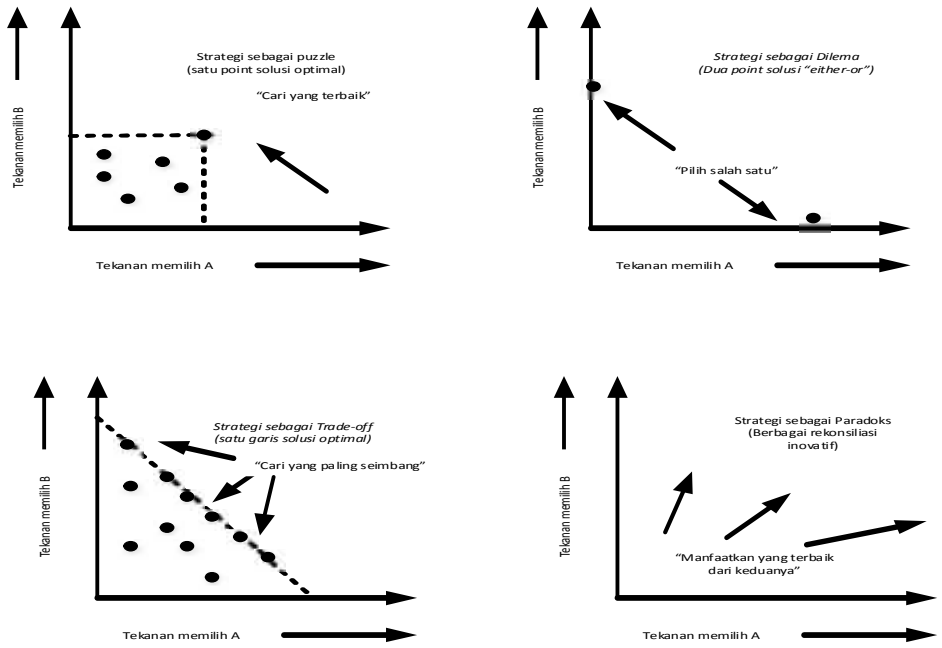
2. Peluang pasar

   Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas bedasarkan anaisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi pemakaianproduk (dan juga situasi yang tidak

menggunakan produk), dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan dan kemampuan untuk membeli. Informasi seperti ini bermanfaat bagi para manajer dalam memilih strategi dan program guna meningkatkan jumlah pemakai atau tingkat pemakaian.

3. Kesuksesan pasar (*market success*)

   Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melaluai analisis persaingan, perusahaan bisa memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara efektif menghadapi para pesaing merek langsung (strategi permintaan selektif) atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung (strategi permintaan primer).sedangkan analisis profitabilitas dan produktivitas bermanfaat dalam mengidentifikasi konsekuensi laba dari berbagai strategi dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran pangsa pasar.



Gambar 2.2. Strategi sebagai *puzzle*, dileme, *trade-off* dan paradoks.

Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

2.5. Strategi Pemasaran dan Siklus Hidup Produk

Perusahaan umumnya harus mengadaptasi strateginya sepanjang waktu dikarenakan adanya perubahan persaingan, biaya, dan karakteristik permintaan. Salah satu konsep yang sangat bermanfaat dalam memberikan kerangka pemahaman dari perubahan tersebut adalah konsep siklus hidup produk (*product life cycle*). Pada perinsipnya, konsep ini mencerminkan pola penjualan sepanjang waktu. Pola tersebut dikelompokan ke dalam empat tahap utama yaitu tahap perkenalan (*introduction*), tahap pertumbuhan (*growth*), tahap kedewasaan (*maturity*), tahap penurunan (*decline*).

2.5.1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)

Tahap pertama dalam PLC yaitu tahap perkenalan. Ciri-ciri umum tahap ini adalah penjualan yang masih rendah, volume pasar berkembang lambat (karena tingginya *market resistance*) persaingan yang masih relatif kecil, tingkat kegagalan relatif tinggi, masih banyak dilakukan modifikasi produk dalam pengujian dan pengembangannya (karena problem yang timbul tidak seperti yang diramalkan dan mungkin pula disebabkan pemahaman yang keliru tentang pasar), biaya produksi dan pemasaran sangat tinggi, serta distribusi yang masih terbatas.

Strategi pemasaran pada tahap ini ditujukan untuk membangun kesadaran akan produk secara meluas dan mendorong konsumen untuk mencoba. Atau dengan kata lain adalah menciptakan *primary demand* (permintaan untuk produk baru). Untuk kepentingan ini produk biasanya didesain dengan model yang terbatas guna menghindari terjadinya kebingungan pada calon pembeli dan memudahkan mereka mengenai ciri produk dengan cepat. Disini kualitas produk tersebut akan menentukan pembelian ulang. Untuk penetapan harga, ada dua strategi yang dapat diterapkan. **Pertama** dengan menatapkan harga tinggi untuk dapat menutup biaya dengan cepat dan membuat *barrier to entry* bagi produsen lain. **Kedua** menetapkan harga yang rendah untuk memperoleh penerimaan pasar yang cepat.

2.5.2. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Bila suatu produk telah melewati tahap perkenalan dengan baik, maka selanjutnya akan memasuki tahap pertumbuhan. Tahap ini sendiri dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: *rapid growth,* dan *slow growth.*

1. Rapid Growth

   Tahap ini ditandai dengan melonjaknya tingkat penjualan perusahaan dengan cepat karena produk telah diterima dan diminta oleh pasar. Tidak semua produk baru dapat mencapai tahap ini, bahkan tidak sedikit produk baru yang gagal ditahap awal. Namun jika produk itu berhasil, sesuai dengan kebutuhan konsumen, maka keadaan ini akan menarik pesaing untuk memasuki produk tersebut dengan produk tiruan. Oleh karena itu, penyesuaian produk sering kali dilakukan pertama kali pada tahap ini. Seiring dengan meningkatnya penjualan, laba juga meningkat karena biaya produk menjadi murah akibat efisiensi produksi dan kurva pengalaman (*learning curve).* Disamping itu biaya promosi juga dibebankan pada volume yang lebih besar.

2. Slow Growth

   Pada tahap ini penjualan masih meningkat, namun dengan pertumbuhan yang semakin menurun. Sebagian besar pasar telah dijangkau, karena produk perusahaan telah digunakan oleh mayoritas konsumen. Situasi ini akan menyebabkan perusahaan mulai memperbarui produknya agar dapat mempertahankan penjualannya. Pada umumnya dilakukan usaha modifikasi produk dengan menyempurnakan model (*style improvement*) guna memantapkan posisi produknya dipasar. Laba akan semakin sulit diperoleh perusahaan dan penyalur karena persaingan harga akan cenderung menyebabkan penurunan harga. Pesaing yang semakin banyak keluar dari pasar disebabkan oleh semakin berkurangnya keuntungan/daya tarik industri.

   Strategi pemasaran pada tahap ini sebagian besar difokuskan untuk memperkuat dan memertahankan posisi pasar serta membangun kesetiaan konsumen dan penyalur. Dengan semakin banyaknya pesaing yang keluar maka intensitas persaingan menjad berkurang.

2.5.3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

Tahap ini ditandai dengan tercapainya titik tertinggi dalam penjualan perusahaan. Normalnya tahap ini merupakan tahap terlama dalam PLC. Hal ini disebabkan pada tahap ini pemenuhan inti kebutuhan oleh produk yang bersangkutan tetap ada.

Sebagian besar produk yang ada saat ini berada dalam tahap kedewasaan, karena itu sebagian strategi pemasaran ditujukan untuk produk-produk dalam tahap ini. Strategi pemasaran kreatif yang digunakan untuk memperpanjang daur hidup suatu produk disebut *innovative maturity*.

Penjualan dalam tahap ini sangat sensitif terhadap perubahan perekonomian. Pasar semakin tersegmentasi sehingga untuk masing-masing segmen diperlukan promosi yang berbeda dengan lainnya. Umumnya tahap ini terdiri dari tiga tingkatan. Tingkatan pertama disebut *growth maturity*, yaitu pertumbuhan penjualan mulai berkurang yang disebabkan oleh dewasanya distribusi. Tidak ada lagi saluran distribusi baru yang bias ditambah. Didalam tingkat kedua, *stable maturity*, penjualan menjadi mendatar yang disebabkan oleh jenuhnya pasar. Sebagian konsumen potensial telah mencoba produk baru yang ditawarkan perusahaan. Pada tingkat ketiga, *decaying maturity*, penjualan mulai menurun dan konsumen mulai bergerak ke produk lain atau produk substitusi.

Menurunnya laju perumbuhan penjualan mengakibatkan kelebihan kapasitas dalam industri. Hal ini kemudian menyebabkan persaingan menjadi sangat ketat dan intensif. Para pesaing akan lebih sering menurunkan harga, memberikan diskon besar-besaran ataupun mengobral produknya. Harga akan semakin turun, penjualan tukar tambah mulai mendominasi, dan berbagai upaya dilakukan untuk mengikat pembeli dan penyalur. Dana riset dan pengembangan ditambah untuk menemukan produk baru. Semuanya ini akhirnya menyebabkan semakin menyusutnya laba. Pada tahap ini tidak ada celah lagi yang bisa dimasuki pendatang baru. Pesaing yang lemah akan tersingkir dari pasar, dan secara berangsur-angsur industri hanya akan terdiri dari perusahaan yang mapan.

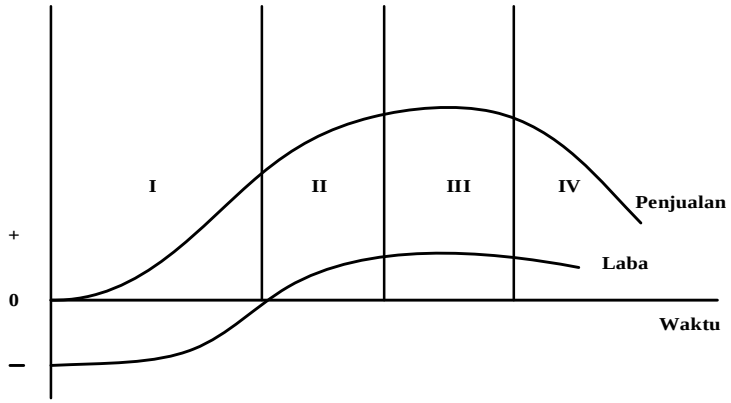
2.5.4. Tahap Penurunan (*Decline*)

Penjualan perusahaan yang semakin bergerak ke arah penurunan merupakan gejala tahap *decline* dalam PLC. Penurunan penjualan ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan selera pasar, produk substitusi diterima konsumen (baik dari dalam maupun dari luar negeri), dan perubahan teknologi. Perusahaan akan

mengeksploitasi produknya sebelum memutuskan untuk menghapusnya dari jajaran lini produk yang ditawarakan.

Sejumlah alternatif dapat dilakukan pada tahap akhir PLC ini. Namun perlu diperhatikan bahwa pilihan alternatif haruslah didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan. Serta daya tarik industri perusahaan. Alternatif-alternatif tersebut diantaranya adalah:

- Menambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
- Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk.
- Mencari pasar baru.
- Tetap pada tingkat investasi perusahaan saat ini sampai ketidakpastian industri dapat diatasi.
- Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan, tetapi menambah investasi untuk kelompok kecil konsumen yang masih setia dan menguntungkan.
- *Harvesting strategy*, untuk mewujudkan pengembalian uang tunai dengan cepat.
- Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.



Keterangan:
I. Tahap perkenalan
II. Tahap pertumbuhan
III. Tahap kedewasaan
IV. Tahap penurunan

Gambar 2.3. Siklus hidup produk.

Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

2.6. Strategi Pemasaran Dalam Berbagai Posisi Persaingan

Dewasa ini banyak konsep persaingan dalam bidang militer yang diperluas dan diaplikasikan dalam dunia bisnis. Banyak pemikiran ahli perang zaman dulu yang dikembangkan menjadi strategi bisnis, misalnya pemikiran Sun Tzu , Mushashi, Carl von Clausewitz, dan Liddel-Hart. Pada dasarnya ada keterkaitan antara posisi bersaing dan strategi bisnis, dimana setiap perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda. Perusahaan konsultant Arthur D Little (dalam Jain, 1990; Kotler, et al., 1996) menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan menempati salah satu posisi bersaing dalam industri merek, yaitu:

1. Dominan (*Dominant*)

   Perusahaan pada posisi ini mampu mengendalikan perilaku dan/atau strategi pesaing-pesaing lainnya serta memiliki banyak pilihan strategis, tanpa terpengaruh tindakan-tindakan pesaingnya.

2. Kuat (S*trong*)

   Perusahaan yang berada pada posisi kuat mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya, walaupun pesaing berbuat apa saja.

3. Baik (*Favorable*)

   Perusahaan ini memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu bilamana kondisi industri membaik dan mempunyai kemampuan dan peluang diatas rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.

4. Sedang (*Tenable*)

   Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan dan atau prestasi yang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya.

5. Lemah (*Weak*)

   Prestasi perusahaan pada posisi ini tidak memuaskan, tetapi masih memiliki peluang dan kekuatan untuk perbaikan.

6. Tidak ada harapan (*Non-Viable*)

   Perusahaan yang berada pada posisi ini prestasinya sangat tidak memuaskan dan tidak memiliki peluang untuk perbaikan.

Posisi-posisi diatas akan banyak membantu dalam proses pengambilan keputusan bisnis, yang pada gilirannya akan membentuk perilaku perusahaan didalam industri, apakah ia memimpin, menantang, mengikuti, atau menggarap sebagian kecil dari seluruh pasar yang tersedia.

2.7. Keunggulan Bersaing

Persaingan global pada saat ini sudah merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam dunia industri, yang ditandai dengan perubahan-perubahan yang serba cepat dibidang komunikasi, informasi, dan teknologi. Dalam era komunikasi, informasi, dan teknologi ini baik kegiatan manufaktur maupun jasa sangat membutuhkan kemampuan baru agar perusahaan dapat berhasil secara kompetitif.

Respon terhadap perusahaan akan menentukan kemampuan perusahaan memenangkan persaingan global. Respon suatu organisasi terhadap perubahan pola-pola persaingan global biasanya dilakukan dalam bentuk-bentuk:

1. Penyesuaian ukuran bisnis
2. Perubahan produk dan atau lingkup pasar, atau
3. Penciptaan hubungan kerja yang baru dengan organisasi lain.

Salah satu keunggulan dalam bersaing adalah keunggulan kompetitif (*competitif advantage*). Keunggulan kompetitif hendaknya lebih dipandang sebagai suatu proses yang dinamis daripada hanya sekedar suatu hasil. Proses keunggulan kompetitif mencakup: sumber-sumber keunggulan, keunggulan posisional, dan *performance outcomes.*

1. Sumber-sumber keunggulan (*sources of advantage*) mencakup:
   a. *Superior skill,* yang memungkinkan organisasi menyeleksi dan mengimplementasikan strategi yang membedakan organisasi tersebut dari

pesaingnya. Keterampilan (*skill*) mencakup kapabilitas teknikal, manajerial, dan operasional.

b. *Superior resources* adalah dimensi-dimensi yang memperkuat keunggulan, seperti jaringan distribusi yang kuat, kapabilitas produksi, kekuatan pemasaran, teknologi, dan sumber daya alam.
c. *Superior control*, yang meliputi kapabilitas dalam memonitor dan mengevaluasi proses dan hasil bisnis.

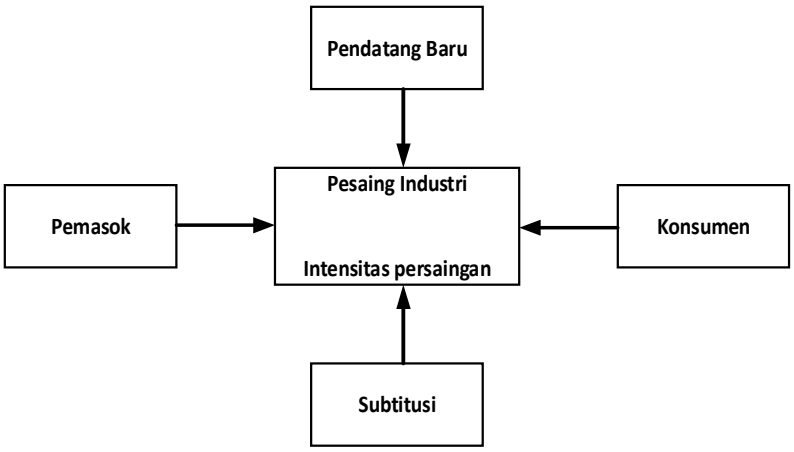
2. Keunggulan posisional (*positional advantage*)
   Keunggulan posisional dihasilkan dari *cost leadership* atau diferensiasi produk yang memberikan nilai yang superior kepada pelanggan.

3. *Performance outcomes*
   Performance outcomes akan terjadi bila keterampilan, sumber daya, dan kemampuan kontrol organisasi digunakan untuk mencapai nilai dan/atau keunggulan dibidang biaya (*cost advantage*). Maka *positional advantage* mengarahkan pada *pavorable performance outcomes*, seperti kepuasan pelanggan, *brand loyalty*, pangsa pasar dan kemampulabaan.

2.7.1. Faktor-faktor yang Menentukan Keunggulan Bersaing (*Competitive Forces*)

Menurut Porter (1990), terdapat 5 kekuatan kompetitif yang akan menentukan keunggulan bersaing dalam industri, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru.
2. Ancaman produk pengganti.
3. Kekuatan tawar menawar pemasok.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli.
5. Persaingan sesama industry.



Gambar 2.3 .Struktur Industri dan Kekuatan Persaingan.
Sumber: (Fandy Tjiptono, 2009)

Menurut Porter (1990), bekerjanya lima kekuatan kompetitif diatas sangat berbeda untuk masing-masing jenis industri. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan keuntungan masing-masing jenis industri tersebut dalam jangka panjang.

1. Ancaman Pendatang Baru (*The Threat of new entrants*)
   Apabila satu perusahaan dapat memasuki suatu industri khusus dengan mudah, maka intensitas persaingan diantara perusahaan-perusahaan tersebut akan meningkat. Pendatang baru akan mengurangi potensi-potensi profit pada industri lama karena biasanya ia akan membawa kapasitas baru, mencari pangsa pasar dan menurunkan margin (porter 1990).

2. Ancaman produk pengganti (T*hreat of Substitute Products or Services*)
   Pada banyak industri, perusahaan-perusahaan berkompetisi secara ketat dengan para produsen produk pengganti dari industri yang lain, misalnya produsen plastik disebagai pengganti kaca. Kehadiran produk pengganti tersebut merupakan peringatan bagi perusahaan sebelum pelanggan beralih ke produk pengganti tersebut.

3. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)
   Kekuatan tawar-menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, khususnya apabila terdapat sejumlah besar pemasok, hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau apabila biaya pengalihan bahan baku menjadi sangat mahal.

4. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers/Customers*)
   Bila persaingan terkonsentrasi, berukuran besar dan konsumen membeli dalam volume besar, maka kekuatan tawar-menawar sangat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menggunakan pelayanan atau jaminan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan apabila pelanggan tersebut memiliki kekuatan tawar-menawar yang substansial.

5. Persaingan sesama industri (*Rivalry Among Existing Competitors*)
   Persaingan diantara pesaing-pesaing yang telah ada biasanya merupakan persaingan yang paling penting. Kadang-kadang strategi yang dikembangkan suatu perusahaan dapat berhasil hanya dengan berkonsentrasi pada peningkatan keunggulan kompetitif yang secara langsung menyerang strategi pesaing.

Menurut Porter (1990), kelima kekuatan kompetitif tersebut mempengaruhi kemampulabaan industri karena menentukan harga yang ditawarkan perusahaan, biaya yang dikeluarkan, serta investasi yang diperlukan untuk bersaing. Masing-masing kekuatan kompetitif tersebut merupakan fungsi struktur industri atau mendasari karakteristik ekonomi dan teknis suatu industri. Pada dasarnya, setiap industri memiliki struktur keunikan, sehingga kekuatan kompetitif tersebut sangat tergantung pada kondisi masing-masing perusahaan.

2.8. Tahap Perencanaan Strategi

Langkah pertama dalam melakukan suatu penelitian yaitu merencanakan strategi. Tahap ini dilakukan secara terstruktur dan terencana. Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan pada tahap ini yaitu: menganalisis visi, misi, dan tujuan perusahaan, kemudian menganalisis faktor *Internal* dan eksternal yang menjadi

kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu membuat matriks dari masing-masing faktor. Setelah dibuat matriks, lalu dilakukan pengolahan data yang berhubungan dengan matriks yang telah dibuat tadi. Setelah dilakukan pengolahan data maka akan dihasilkan suatu strategi terpilih yang bisa diterapkan pada perusahaan yang diteliti.

Tabel 2.3. Kerangka analitis perumusan strategi.

1. Tahap Pengumpulan Data	
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	*External Factor Evaluation (EFE) Matrix*
2. Tahap Analisis	
Matrix Internal-External	*Matrix SWOT*
3. Tahap Pengambilan Keputusan	
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	

Sumber: (Dimodifikasi dari Freed R, David, 2011).

2.8.1. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data dari objek penelitian. Langkah pertama yang dilakukan pada penelitian ini yaitu melakukan pengumpulan data *Internal* dan eksternal perusahaan.

2.8.1.1. Analisis Lingkungan *Internal* Perusahaan

Menurut Popy Rufaidah (2013:69) analisis lingkungan *Internal* perusahaan dilakukan melalui aktifitas fungsi fungsi bisnis perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan operasi.

1. Aspek Pemasaran

Disesuaikan dengan prinsip bauran pemasaran yang terdiri atas aspek produk, promosi, *place* dan *pricing*, hendaknya manajemen pemasaran memperhatikan:

- Aspek produk yaitu: aspek *Internal* perusahaan yang melibatkan karyawan.
- Aspek promosi yaitu: penawaran sebuah produk ke konsumen melalui surat kabar, televisi dan radio.

- Aspek *place* yaitu: letak posisi sebuah perusahaan. aspek ini ditentukan oleh pembagian wilayah, dimana wilayah akan dibagi menjadi atas wilayah primer (jumlah konsumen banyak), sekunder (jumlah konsumen sedikit).
- Aspek *pricing* yaitu: penentuan harga sebuah produk yang mempunyai beberapa tujuan, diantaranya memaksimalkan laba, meningkatkan pangsa pasar, mencapai kepemimpinan dalam kualitas produk, dan memelihara kapasitas.

2. Aspek keuangan

Fungsi manajemen keuangan yaitu terdiri dari keputusan untuk pendanaan (*financing*), investasi (*investing*), dan devidend. Fungsi ini bertujuan untuk menemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada ketiga keputusan keuangan perusahaan, yaitu:

- *Financing*, yaitu proses merencanakan dan menganalisis pilihan strategi yang paling tepat dalam mencari sumber pendanaan bagi aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.
- *Investing*, yaitu proses dimana perusahaan menyusun strategi alokasi dana untuk kegiatan investasi yang menguntungkan sehingga proses *financing* dapat terpenuhi dengan baik.
- *Devidend*, yaitu keputusan membayarkan presentase laba kepada para pemegang sahan, stabilitas deviden yang dibayarkan dari waktu ke waktu dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

3. Aspek Operasi

Manajemen operasi adalah sejumlah aktivitas menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mentrasformasi input menjadi output. Bila hasil akhir aktivitas organisasi bukan barang tapi jasa, maka aktivitas produksi seringkali disebut operasi atau manajemen operasi. Istilah operasi sebelumnya lebih populer disebut sebagai produksi, yaitu penciptaan barang dan jasa. Pada tahap ini, dilakukan analisis untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada manajemen operasi, yaitu:

- *Design of goods and services*, yaitu menjawab apa barang dan jasa yang seharusnya ditawarkan dan bagaimana seharusnya merancang produk tersebut. Desain produk memperhatikan kebutuhan spesifikasi produk atau komponen, biaya-biaya bahan industri, dan biaya pemrosesan relatif (misalnya biaya mesin dan listrik).
- *Managing quality,* Kualitas, yaitu keputusan yang berkaitan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggi yang akan diproduksi. Keputusan spesifiknya meliputi pengendalian ftontrol) kualitas, penentuan sampel, pengujian, penjaminan kualitas dan pengendalian biaya.
- *Process and capacity design,* Proses, yaitu keputusan yang berkaitan dengan rancangan sistem produksi fisik. Keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologr, tata letak fasilitas, analisisjalur proses, lokasi fasilitas, pe rimbangan lini, pengendalian proses dan analisis transportasi. Kapasitas, yaitu keputusan yang berkaitan dengan penentuan tingkai output optimal bagi organisasi' Keputusan spesifiknya mencakup peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas dan analisa antrian.
- *Location selection*, Pemilihan lokasi berhubungan dengan keputusan dimana akan menyimpan fasilitas dan kriteria yang digunakan untuk menentukan lokasi.
- *Iayout design.* Keputusan disain lnloutberhubungan dengan pengaturan fasilitas seperti pola layout yang biasa digunakan seperti layutfungsional, layout produk, layout kelornpok, layout posisi tetap, dan sebagainya;
- *Human resources and job design*, Angkatan kerja, yaitu keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja terampil, tidak terampil, klerikal dan manajerial. Keputusan spesifiknya meliputi rancangan kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja dan teknik-teknik motivasi.
- *Supply-chain management.* Keputusan yang dilakukan adalah pengadaan dan pembelian dengan memperhatikan mutu, pengiriman dan inovasi sehingga terjadi pembelian yang efektif. Serta keputusan apakah perusahaan akan membuat sendiri atau alih daya.
- *Inventory (material requirements planning and Just in Time)*, Persediaan, yaitu keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tingkat bahan mentah, proses pengerjaaf) dan barangjadi. Keputusan spesifiknya mencapai apa yang perlu

dipesan, kapandipesan, seberapa banyak pesanannya dan penanganan bahan-bahan.

- *Scheduling (intermediate and short-term scheduling),* Keputusan penjadualan dengan memperhatikan perencanaan dan pengendalian produksi.

4. Aspek Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk menemukan kekuatan dan kelemahan fungsi-fungsi sumberdaya manusia sebagai berikut:

- Pengadaan, yaitu analisis jabatan, perencanaan personalia dan rekrutment, pengujian pegawai dan seleksi, dan wawancara calon pegawai.
- Pengembangan, yaitu pelatihan dan pengembangan pegawai,manajemen kinerja dan penilaian dan manajemen karir.
- Pemeliharaan, yaitu penyusunan rencana pembayaran, insentif keuangan dari kinerja, pemberian manfaat dan pelayanan, keselamatan dan kesehatan pegawai, dan pengolahaan isu-isu sumber daya manusia global.

2.8.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Menurut Popy Rufaidah (2013:109) Pengamatan kondisi eksternal perusahaan, serta mengindentifikasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro. Lingkungan makro seringkali disebut sebagai *remote environment* atau lingkungan yang jauh, sedangkan lingkungan mikro disebut sebagai *task environment* atau lingkungan tugas. Seringkali pula lingkungan tugas disebut sebagai *actor environment*.

2.8.1.2.1. Analisis linkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor yang sulit dikendalikan karena berada diluar jangkauan kendali manajemen perusahaan. Untuk memudahkan analisis, seringkali komponen lingkungan makro disingkat sebagai PEST (*politics, ekonomics, social & cultural, dan tecknology).*

a. Lingkungan politik

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk menemukan peluang dan atau ancaman dari lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal pertama adalah lingkungan politik yang terdiri dari kondisi politik dan regulasi. Regulasi perlu mendapat perhatian serius. Bentuk regulasi tersebut biasanya seperti peraturah pemerintah (regulasi antitrust, UU perlindungan lingkungan, UU Perpajakan, Insentif Khusus, Regulasi perdagangan LN, sikap terhadap perusahaan asing, UU tentang gaji dan promosi karir, stabilitas pemerintahan, peraturan mengenai *outsourcing* atau alih daya), keputusan menteri, dan peraturan daerah. Terlampir empat *insight* strategik dalam regulasi.

b. Lingkungan Ekonomi

Analisis lingkungan eksternal kedua adalah menemukan peluang dan ancaman dari lingkungan ekonomi. Komponen dari faktor perekonomian misalnya tingkat bunga, persediaan uang, tingkat pengangguran, tingkat inflasi, pengaturan atas tingkat upah, devaluasi/revaluasi, ketersediaan biaya energi, pendapatan *disposable & discretionary*, pasar mata uang asing, sistem keuangan global.

c. Lingkungan Sosial dan Budaya

Analisis lingkungan eksternal ketiga adalah menemukan peluang dan ancaman dari lingkungan sosial dan budaya, yaitu terdiri dari faktor perubahan gaya hidup, harapan karir, aktivisme konsumen, tingkat formasi keluarga, pertumbuhan tingkat populasi, distribusi umur populasi, pergeseran wilayah regional dalam populasi, tingkat harapan hidup, tingkat kelahiran, perencanaan pensiun, perawatan kesehatan, tingkat pendidikan.

d. Lingkungan Teknologi

Salah satu kekuatan yang paling dramatis dalam membentuk kehidupan manusia adalah teknologi. Teknologi telah menghasilkan keajaiban dunia seperti penisilin, bedah jantung terbuka, dan pil KB. Teknologi juga menimbulkan kengerian seperti bom hydrogen, gas syaraf, dan senapan mesin mini. Teknologi juga menghasilkan berkat gabungan seperti mobil dan permainan video.

Setiap teknologi baru merupakan kekuatan “perusak kreatif”. Transistor memukul industri tabung hampa udara, xerography memukul bisnis kertas karbon, bisnis mobil memukul bisnis kereta api, dan bisnis televisi memukul bisnis surat kabar. Banyak industri lama yang tidak pindah ke bisnis baru. Bisnis lama melawan atau mengabaikan bisnis baru tersebut, dan bisnis lama itu menurun.

Tingkat pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh berapa banyak teknologi baru utama yang ditemukan, sayangnya penemuan teknologi tidak muncul secara merata sepanjang waktu-industri kereta api menciptakan banyak investasi, dan kemudian insvestasi menyusut hingga televisi ditemukan. Dalam selang waktu di antara dua penemuan besar, perekonomian dapat mengalami kemerdekaan.

2.8.1.3. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* perusahaan berkaitan deengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek *internal* perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya: misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

Berikut ini langkah untuk membuat tabel IFAS:

1. Mengidentifikasi dan menyusun sekitar 5 sampai l0 item untuk masing-masing kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
2. Berikan bobot pada item-item tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) pada kolom 2.
3. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor.
4. Kalikan bobot setiap faktor pada kolom ked.ua dengan rating pada kolom ketiga untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom keempat.
5. Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom keempat untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut. Skor terbobot total rnenunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor strategis *internal* perusahaan

yang ada sekarang dan yang diharapkan. Skor terbobot total terentang dari 5.0 (sangat baik) sampai 1.0 (sangat buruk) dengan 3.0 sebagai rata-rata.

Tabel 2.5. Matriks IFAS (*Internal* Strategic Factors Analysis Summary).

Faktor-faktor Strategi *Internal*	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan				
1…….	…….	……	……	……
2……	…….	……	……	……
3……	…….	……	……	……
Kelemahan				
1 ……	…….	…….	……	……
2 ……	…….	…….	……	……
3 ……	…….	…….	……	……
Total	…….		…….	

Sumber: (Popy Rufaidah, 2013).

2.8.1.4. Matriks EFAS (Eksternal Strategic Factors Analysis Summary)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

Adapun langkah-langkah untuk rnenyusun tabel EFAS sebagai berikut:

1. Ldentifikasi dan tuliskan dalam kolom 1 antara 5 sampai l0 faktor peluang dan ancaman.
2. Tentukan bobot dalam kolom 2 untuk setiap faktor mulai dari 1 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) berdasarkan faktor-faktor yang memiliki kemungkinan mempengaruhi posisi strategis perusahaan pada saat ini. Semakin besar bobotnya, semakin prioritas faktor tersebut bagi manajemen.
3. Tentukan rating dalam kolom ketiga untuk setiap faktor dari 5 sampai dengan 1 berdasarkan respon manajemen saat ini terhadap faktor-faktor tertentu. Setiap

rating adalah penilaian mengenai seberapa baik seorang analisis mempercayai bahwa manajemen perusahaan mengatasi setiap faktor eksternal.

4. Kalikan bobot (kolom 2) setiap faktor dan ratingnya (kolom 3) untuk memperoleh skor yang dibobotkan untuk masing-masing, selanjuinya simpan pada kolom 4.

Tabel 2.4. Matriks EFAS (Eksternal Strategic Factors Analysis Summary).

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang				
1. ……	…….	……	……	……
2. ……	…….	……	……	……
3. ……	…….	……	……	……
Ancaman				
4 ……	…….	…….	…….	……
5 ……	…….	…….	…….	……
6 ……	…….	…….	…….	……
Total	.....		.....	

Sumber: (Popy Rufaidah, 2013).

2.8.1.5. Matrix *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal*-ekternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan *Internal* perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

IE Matriks terdiri atas dua dimensi, yaitu: total skor dari IFAS Matriks pada sumbu X, dan total skor dari EFAS Matriks pada sumbu Y. Pada sumbu X dari IE Matriks skornya ada tiga, yaitu: 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi *Internal* adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0-4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE Matriks skor 1,0-1,99 adalah rendah, skor 2,0-2,99 adalah sedang, skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

Tabel 2.7. Matriks *Internal-EksternaL.*

1 *GROWTH* Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 *GROWTH* Konsentasi melalui integrasi horizontal	3 *RETRENCHMENT* Turnaround
4 *STABILITY* Hati-hati	5 *GROWTH* Konsentrasi melalui integrasi horizontal *STABILITY* Tak ada perubahan profit strategi	6 *RETRENCHMENT* Captive Company Atau Divestment
7 *GROWTH* Difersifikasi Konsentrik	8 *GROWTH* Difersifikasi Konglomerat	9 *RETRENCHMENT* Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: (Fred R, David, 2011).

Diagram tersebut dapat mengidentifikasikan 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
3. *Retrenchment strategy* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan *(Growth Strategy).*

   Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara 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 *(minimize cost)* sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, peusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production)* akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi.

   Ada dua dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifiksi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

   Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara *Internal* melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

   Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifiksi, 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 melalui 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*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya untuk meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya *Internal* maupun eksternal.

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

   Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang sama, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan *profit*, dengan cara memanfatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun di pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defisif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan *profit*. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produk, dan teknologi melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahan lain dalam industri yang sama.

5. Diversikasi Konsentris (sel 7).

   Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* 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 (2+2=5) 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 kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat *(average)* dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap yang matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenederung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market sinergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

7. Strategi Stabilitas (*Stability*).

   Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Industri ini berada pada daya tarik industri mengah karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau danya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna dalam jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang.

   Beberapa strategi stabilitas yang popular adalah:

   - Strategi bahwa bisnis diistirahatkan (*pause*) atau terus dilakukan dengan kehati-hatian yang tinggi (*proceed with caution*)pada sel 4. Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena ada faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti misalnya peraturan dari pemerintah.

   - Strategi bahwa bisnis dilaksanakan seperti biasa, tidak berubah (*no change*) pada sel 5. Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-

perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dan laba.

- Strategi kearah peningkatan laba (*profit*) pada sel 5
  Strategi Pengurangan (*Retrenchment*)
  Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah yang berhubungan dengan daya tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan yang dapat dipilih adalah :
  - Strategi turnaround pada sel 3
  - Strategi memikat perusahaan lain pada sel 6
  - Strategi pelepasan atau likuidasi pada sel 9

2.8.1.6. Matrix TOWS atau SWOT

Setelah paparan dua macam matriks untuk *input-stage*, berikut dipaparkan matriks-matriks untuk *matching stage*. Yang pertama adalah matriks TOWS atau SWOT. Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

1. Strategi *SO (Strengths-Opportunities)*
2. Strategi *WO (Weakness-Opportunities)*
3. Strategi *ST (Strenghts-Threats)*
4. Strategi *WT (Weakness-Threats)*

Sebagaimana matriks-matriks sebelumnya memerlukan *key success factors*, matriks SWOT pun demikian. Pada matriks ini, menentukan *keys success factors* untuk lingkungan eksternal dan *Internal* merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgement* yang baik. Sementara itu, tidak ada satu pun *matching tool* yang dianggap paling baik.

Untuk lebih jelasnya lihat tabel 2.2 dibawah dalam memahami empat macam strategi yang dimaksud, yakni SO, WO, ST, dan WT. Tiap strategi diberi contoh *matching* antara faktor-faktor eksternal dan *Internal* utama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif yang ada pada kolom *Resultant Strategy.*

Tabel 2.8. Mencocokan faktor-faktor *Internal* dan eksternal utama untuk merumuskan strategi alternatif.

Faktor *Internal* Utama		**Faktor Eksternal Utama**		**Strategi yang Dihasilkan**
Kelebihan kapasitas kerja (Kekuatan *Internal*)	+	Pertumbuhan tahunan industri telepon seluler sebesar 20 persen (peluang eksternal)	=	Mengakuisisi cellfone, inc.
Kapasitas yang tidak memadai (kelemahan *Internal*)	+	Keluarnya dua pesaing asing utama dari industri (peluang eksternal)	=	Menjalankan integrasi horizontal dengan cara membeli fasilitas pesaing
litbang yang kuat (kekuatan *Internal*)	+	Berkurangnya jumlah orang dewasa muda (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan produk baru untuk orang dewasa tua
Semangat kerja karyawan yang rendah (kelemahan *Internal*)	+	Aktivitas serikat kerja yang kuat (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan paket tunjangan karyawan yang baru

Sumber: (Fred R, David, 2011).

Penjelasan :

Strategi *SO (Strength-Opportunity)*. Strategi ini menggunakan kekuatan *Internal* perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

Strategi WO *(Weakness-Opportunity)*. Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan *Internal* perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan *Internal*. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu *fuel injection* pada mesin mobil (*opportunity*), tetapi

pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksikan alat-alat ini (*weakness*).

Strategi ST (*Strength-Threat*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

Strategi WT (*Weakness-Threat*).

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan *Internal* serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan *Internal* dan ancaman eksternal sesungguhnya pada posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti merger, *declared bankruptcy, retrench,* atau *liquidation.*

Kerangka Kerja

Representasi skematis dari matriks *TOWS* dapat dilihat pada bagian dibawah ini. Matriks *TOWS* terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel untuk *key success factors*, empat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak disebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO,, ST, dan WT yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci *Internal* perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci *Internal* perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan *Internal* dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan *Internal* dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan *Internal* dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.

8. Cocokkan kelemahan-kelemahan *Internal* dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Tabel 2.9. Matriks TOWS/SWOT.

IFAS → **EFAS** ↓	**Strengths – S** Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	**Weakness – W** Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
Opportunities – O Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	**Strategi – SO** Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	**Strategi - WO** Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
Threats – T Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	**Strategi - ST** Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman.	**Strategi - WT** Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: (Irham Fahmi, 2013).

2.8.1.7. Matriks *Quantitive Strategis Planning* (QSPM)

Setelah pemaparan matriks-matriks diatas, berikut ini dipaparkan matriks untuk tahap pengambilan keputusan yaitu QSPM (*Quantitative Strategis Planning Matrix).* Dalam literatur mengenai rancangan, ada satu teknik analisis yang dapat digunakan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari pelaksanaan strategi alternatif.

Teknik yang dimaksud adalah *Quantitative Strategis Planning Matrix* (QSPM) yaitu teknik yang dipakai pada tahap akhir dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih.

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor Internal*-eksternal yang telah diidentifikasikan sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Tabel 2.10. Bentuk dasar QSPM.

Faktor-faktor Utama	Bobot	Alternatif 1		Alternatif 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Ancaman					
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Kekuatan					
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Kelemahan					
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Total	.....		.....		.....

Sumber: (Fred R, David, 2011).

2.8.1.7.1. Langkah-langkah pengembangan QSPM

1. Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan SBU perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE Matriks dan IFE Matriks. Minimal sepuluh *external critical success factor dan Internal critical success factor* dimasukkan kedalam QSPM.

2. Beri *bobot* pada masing-masing *external and Internal key success factor*. Bobot ini sama dengan yang ada pada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.
3. Teliti matriks-matriks pada stage 2 dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini dibagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut kedalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
4. Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and Internal key success factor*. Tentukan bagimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika, peran dari faktor tersebut besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
5. Hitunglah *Total Attractiveness Score*. Hal ini didapat dari perkalian Rating (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
6. Hitung *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama.