

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari Yunani Strategia (Stratos = militer ; dan ag = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal (Tjiptono, 1997). Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi adalah sesuatu rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Sugianto dkk, 2017).

2.1.1 Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis (Rangkuti, 2005).

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi - fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau

operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi - strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2 Pemasaran

“Proses pemasaran terdiri dari analisis peluang pemasaran, meneliti dan menyeleksi pasar sasaran, merancang strategi pemasar, merancang program pemasaran dan mengorganisir, melaksanakan, dan mengendalikan usaha pemasaran (Kotler, 2008).

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing - masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi (Rangkuti, 2005).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kegiatan pemasaran saat ini tidak hanya terfokus pada kegiatan jual beli barang atau jasa, tetapi juga perusahaan mampu memberi nilai tambah. Nilai - nilai inilah yang akan diciptakan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

2.3 Strategi Pemasaran

Setiap perusahaan berusaha mengarahkan kegiatan bisnis usahanya untuk menghasilkan produk yang dapat memuaskan konsumen. Sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari kegiatan usaha kita dalam jangka waktu dan jumlah produk yang kita tentukan.

Keberhasilan suatu perusahaan juga akan tercapai apabila mampu menjalankan berbagai fungsi seperti bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan bidang - bidang lainnya. Untuk mencapai sasaran yang dituju, kegiatan pemasaran pada perusahaan harus lebih efektif dalam menciptakan, mengkomunikasikan nilai - nilai produk kepada pasar sasaran yang akan dituju. Pentingnya strategi pemasaran bagi suatu perusahaan timbul dari luar, ketidakmampuan perusahaan dalam mengontrol semua faktor yang dibatasi di luar

lingkungan perusahaan. Demikian pula perubahan - perubahan yang terjadi pada faktor - faktor tersebut tidak dapat diketahui sebelumnya secara pasti.

Strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut (Tull dan Kahle, 1990).

Peranan pemasaran sangat penting yaitu merencanakan aktivitas – aktivitas pemasaran dan membentuk program pemasaran yang terintegrasi penuh untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menghantarkan nilai pada pelanggan.

Strategi pemasaran yang maju dan berkembang senantiasa memperhatikan adanya unsur menarik perhatian segmen pasar atau pangsa pasar yang produktif dalam kegiatan pemasaran, serta strategi pemasaran harus memperhatikan kemajuan zaman dan teknologi, karena kalau tidak maka akan tertinggal dengan pesaing lainnya yang selalu berkembang dan mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, sehingga tetap konsisten dalam melakukan penjualan dan mencapai target dari relaisasi yang diterapkan.

Proses pemilihan Strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi yang juga sesuai dengan keadaan perusahaan (Affanddy, 2017) :

1. Tujuan atau sasaran produk

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe 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 memperluas pasar yang dilayani.

2. Peluang Pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak

membelinya), berbagai situasi penggunaan produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan situasi).

3. Kesuksesan Pasar (*Market success*)

Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar (Hutama, 2012). Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara selektif menghadapi para pesaing merek langsung atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung.

Strategi pemasaran pada dasarnya rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Dengan perkataan lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha - usaha pemasaran perusahaan dari ke waktu, pada masing - masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah (Affanddy, 2017). Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan dan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Di samping itu strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan, harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan/kondisi pada saat ini. Penilaian atau evaluasi ini menggunakan analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Hasil penilaian atau evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah strategi yang sedang dijalankan perlu diubah, dan sekaligus digunakan sebagai landasan untuk menyusun atau menentukan strategi yang akan dijalankan pada masa yang akan datang agar perusahaan bisa terus berkembang dan bisa bersaing dengan perusahaan lain.

2.4 Unsur-unsur strategi pemasaran

Sumber - sumber yang mendasari tekanan pemasaran ini memperhatikan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting dan menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang - bidang dimana perusahaan strategi dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang - bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang dan ancaman yang besar.

Untuk dapat menentukan strategi dalam melakukan suatu pemasaran, terlebih dahulu mempertimbangkan empat faktor utama yang dapat dicapai perusahaan itu meliputi faktor internal dan faktor eksternal.

2.4.1 Lingkungan Internal

Identifikasi faktor internal suatu perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan fungsional meliputi aspek keuangan, pemasaran, produksi/operasi, sumberdaya manusia, sistem informasi, manajemen umum dan organisasi, serta penelitian dan pengembangan (Zulkarnaen dkk, 2013).

1. Aspek Keuangan

Aspek keuangan meliputi kemampuan mendapatkan modal jangka pendek, kemampuan mendapatkan modal jangka panjang, biaya modal relatif terhadap modal pesaing, hubungan dengan pemilik dan pemegang saham, daya ungkit (*leverages*), biaya masuk industri dan hambatannya, rasio harga terhadap keuntungan saham, pengendalian biaya efektif, dan kemampuan menekan biaya.

2. Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran meliputi jenis produk, kemampuan mengumpulkan informasi pasar, saluran distribusi, citra dan reputasi produk, organisasi penjualan, sistem penetapan harga, layanan purna jual, dan loyalitas terhadap merek.

3. Aspek Produksi dan Operasi

Aspek produksi dan operasi meliputi aspek teknis seperti kapasitas pabrik yang diinginkan, letak pabrik, proses produksi, pengelolaan pesediaan dan fasilitas yang efisien dan efektif.

4. Aspek Sumberdaya Manusia

Aspek sumberdaya manusia mencakup keterampilan dan moral karyawan, biaya terkait karyawan dibandingkan pesaing dan industrinya, efisiensi dan efektifitas, efektifitas insentif yang digunakan untuk memotivasi prestasi, tingkat keluar masuk karyawan, keterampilan khusus, dan pengalaman.

5. Aspek Manajemen Umum dan Organisasi

Meliputi struktur organisasi, citra dan gengsi perusahaan, prestasi perusahaan dalam pencapaian sasaran, pengorganisasian sistem komunikasi, sistem pengendalian organisasi keseluruhan, budaya organisasi perusahaan, prosedur dan sistem pengambilan keputusan, keterampilan, kapabilitas dan perhatian manajemen puncak, serta sistem perencanaan strategis.

6. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Aspek penelitian dan pengembangan penting bagi perusahaan yang sedang mengembangkan produknya. Banyak perusahaan yang tidak melakukan penelitian dan pengembangan dan banyak juga perusahaan tergantung pada kesuksesan penelitian dan pengembangan agar dapat bertahan. Misi penelitian dan pengembangan secara keseluruhan adalah membantu bisnis yang sudah ada, membantu meluncurkan bisnis baru, meningkatkan mutu produk, memperbaiki efisiensi proses manufaktur, dan memperdalam dan memperluas kemampuan teknologi perusahaan.

2.4.2 Lingkungan Eksternal

Sedangkan lingkungan eksternal dibagi menjadi 2 kategori yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri (Zulkarnaen dkk, 2013).

1. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Faktor - faktornya antara lain adalah tingkat inflasi, suku bunga, surplus atau defisit neraca pembayaran, fluktuasi kurs mata uang, tingkat tabungan nasional, dan produk domestik bruto.

2. **Faktor Sosial dan Budaya**

Kondisi sosial masyarakat yang berubah-ubah secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. aspek sosial budaya meliputi faktor sikap, keyakinan, nilai, budaya, suku, ras, dan gaya hidup, dan kebiasaan masyarakat sekitar yang berinteraksi dengan perusahaan.

3. **Faktor Politik**

Arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi perusahaan. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif terhadap dunia usaha. Faktor politik meliputi undang - undang tentang lingkungan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, sistem perpajakan, stabilitas politik, dan sebagainya.

4. **Faktor Teknologi**

Teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Faktor teknologi mencakup penemuan penemuan baru berupa benda (alat, mesin, dan sebagainya), serta cara pelaksanaan dan metode - metode baru dalam pengerjaan suatu pekerjaan.

Kemudian kategori kedua ialah lingkungan industri yang terdiri dari :

1. **Tingkat Persaingan dalam Industri**

Tingkat persaingan diantara pesaing yang ada adalah tingkat persaingan antara para pelaku bisnis dalam bidang industri yang sama, atau memproduksi produk yang sama. Hal yang diperebutkan adalah market share dan posisi di pasar, penguasaan saluran distribusi, pemasok, serta hal lain yang dapat menciptakan keunggulan dan kepastian market share di segmen pasar yang dituju.

2. **Ancaman dari Pendetang Baru**

Masuknya pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dulu ada dalam industri. Hal ini juga berpengaruh terhadap laba perusahaan yang sudah ada lebih dulu. Tingkat persaingan muncul karena masing-masing perusahaan memperebutkan market share dan positioning di pasar. Untuk merebut market share dan mempertahankan posisi di pasar dapat dilaksanakan persaingan harga,

iklan, pengenalan produk, inovasi produk, peningkatan pelayanan, dan jaminan purna jual.

3. **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Kekuatan tawar menawar pembeli berlaku bagi produk yang pasarnya dikuasai oleh sedikit pembeli. Hal ini karena posisi tawar pembeli lebih besar daripada perusahaan. Kekuatan tawar menawar pembeli akan membuat perusahaan mengalami tekanan karena pembeli memiliki power lebih untuk berpindah ke perusahaan lain jika merasa tidak puas. Posisi pembeli yang kuat dapat menekan harga jual, cara pembayaran, cara pengiriman, dan sebagainya. Hal ini mengurangi kemampuan perusahaan untuk menciptakan laba yang lebih baik.

4. **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Kekuatan tawar menawar pemasok terjadi bila perusahaan memiliki ketergantungan terhadap pemasok tertentu, sehingga posisi tawar pemasok lebih tinggi daripada perusahaan. Pemasok dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu, dan pelayanan.

5. **Ancaman Produk Substitusi**

Tekanan dari produk substitusi adalah ancaman dari produk sejenis atau yang memiliki kesamaan fungsi dan jasa, serta memiliki segmentasi pasar yang sama. Hal yang paling mempengaruhi tekanan produk substitusi adalah faktor harga dan kualitas. Dalam pasar yang bersaing sempurna, perubahan sedikit dalam harga akan membuat pelanggan berpindah kepada produk substitusi, begitu pula perubahan kualitas.

2.5 Penentuan Strategi Pemasaran

Penentuan strategi pemasaran merupakan pokok perumusan strategi pemasaran adalah pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengolahan strategi untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran. Analisis situasi mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam bisnis serta kekuatan kelemahan organisasi. Semua informasi yang diperoleh memiliki peran penting dalam desain

strategi permasalahan, termasuk analisis penentuan sasaran pasar dan pengembangan serta penentuan posisi produk baru di pasar (Affanddy, 2017).

2.5.1 Strategi penentuan pasar

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti ciri - ciri industri, sejenis perusahaan (seperti ukuran perusahaan) diferensiasi kebutuhan pembeli dan keunggulan pesaing perusahaan yang spesifik dalam merancang strategi pemasaran. Permasalahan yang penting adalah memutuskan bagaimana, kapan dan dimana akan bersaing, serta memberikan gambaran lingkungan perusahaan baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Affanddy, 2017).

2.5.2 Strategi penentuan posisi

Strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (Affanddy, 2017).

Untuk mengetahui posisi dalam lingkungan, sekaligus sebagai strategi menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, dilakukan identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari organisasi yang bersangkutan. Identifikasi ini didasarkan pada 2 (dua) kriteria utama, dan setiap kriteria juga mempunyai sub - sub kriteria sendiri -sendiri. Kedua kriteria utama tersebut ialah :

1. Pengaruh Positif, yaitu pengaruh yang dapat mendukung (secara positif) perkembangan organisasi agar sesuai dengan arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini dapat datang dari luar dan dalam perusahaan, pengaruh tersebut adalah :

- a. Sisi Peluang (*Opportunity*), yaitu lingkungan di luar (eksternal) yang merupakan keuntungan bagi organisasi. Lingkungan tersebut diidentifikasi sebagai *Remote Environment* yang meliputi : politik, ekonomi, sosial budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

b. Sisi Kekuatan (*Strength*) adalah lingkungan di dalam usaha yang sangat mendukung berkembangnya organisasi, kriteria ini diidentifikasi dengan pendekatan fungsional.

2. Pengaruh Negatif ialah pengaruh yang menghambat perkembangan organisasi (Memberikan dampak negatif) dalam mencapai arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini juga yang akan datang dari luar maupun dari dalam, yaitu :

a. Sisi Ancaman (*Threat*) merupakan lingkungan eksternal yang akan menghambat kemampuan organisasi dalam mengembangkan usahanya.

b. Sisi Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu lingkungan di dalam usaha/organisasi.

2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2005). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor - faktor strategis organisasi yaitu (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebutkan dengan analisis situasi.

a. Kekuatan

Merupakan sumberdaya, keterampilan atau keunggulan - keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor - faktor lain.

b. Kelemahan

Kelemahan sebagai keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Sumber - sumber kelemahan tersebut dapat meliputi fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek.

c. Peluang

Peluang merupakan situasi penting yang mengantungkan dalam lingkungan perusahaan. Perkembangan trend merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang terabaikan, perubahan situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan antara pembeli dengan pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan.

Langkah yang diperlukan untuk menyusun Matriks SWOT adalah sebagai berikut (Zulkarnaen, 2013) :

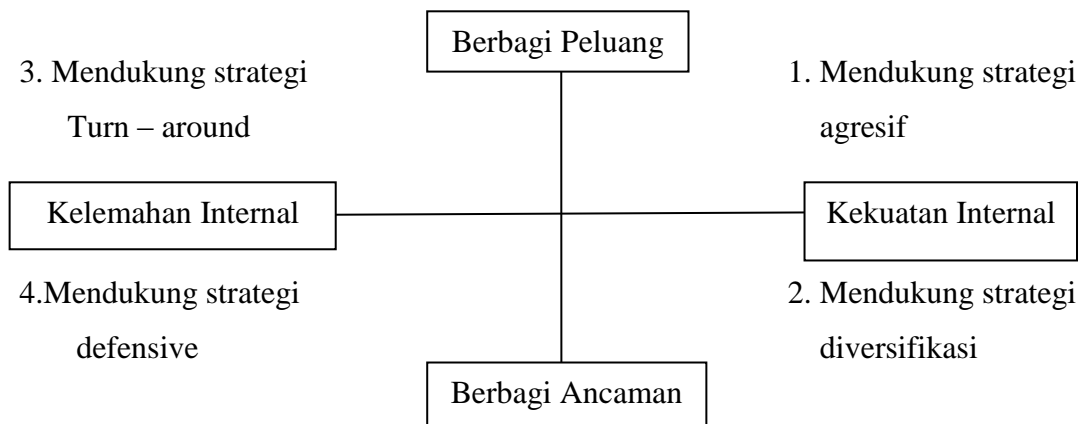
1. Menentukan peluang eksternal perusahaan.
2. Menentukan ancaman eksternal perusahaan.
3. Menentukan kekuatan internal perusahaan.
4. Menentukan kelemahan internal perusahaan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dengan mencatat resultan strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.

Tabel 2.1. Matriks SWOT

IFE EFE	Kekuatan (strenght) Tentukan faktor – faktor kekuatan internal	Kelemahan (weaknes) Tentukan faktor – faktor kekuatan eksternal
Peluang (opportunity) Tentukan faktor – faktor kekuatan peluang	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari peluang
Ancaman (threat) Tentukan faktor – faktor kekuatan ancaman	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.6.1 Matriks SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut merupakan faktor yang yang di pertimbangan dalam analisis SWOT, setelah mengetahui aspek - aspek yang ada dalam analisis SWOT maka matriks SWOT dapat di gambarkan. Menggambarkan matrik SWOT pada gambar 2.1 dalam membuat matrik SWOT ini dilakukan perhitungan atribut – atribut pengukuran analisis internal dan analisis eksternal, yang dibuat dalam banyak pertanyaan, dan diberi bobot sesuai dengan urutan kepentingan perusahaan. Apabila telah dihitung maka kalikan dengan skor yang ada sehingga menjadi suatu total nilai yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi (Rangkuti, 2005).



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Rangkuti (2005).

Keterangan :

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang, dalam kondisi strategi yang dapat digunakan yaitu mendukung kebijakan pemerintah yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman perusahaan ini masih memiliki kekuatan dalam segi internal, strategi yang diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Merupakan yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.7 Matrik EFE & IFE

Eksternal Faktor Evaluation (EFE) Matrix digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : Ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri (Sugianto dkk, 2017). EFE Matrix bisa dikembangkan dalam lima langkah, (David, 2011) :

- i. Membuat daftar faktor eksternal, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan yang industri.
- ii. Tetapkan setiap faktor dengan berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Berat menunjukkan kepentingan relatif dari faktor yang menjadi sukses dalam industri perusahaan. Jumlah semua bobot ditugaskan untuk faktor harus sama yaitu 1.0. Bobot faktor merupakan hasil dari rata – rata dari hasil kuisisioner pada pihak eksternal seperti dosen dan kompetitor.
- iii. Peneliti menetapkan Peringkat antara 1 sampai 4 untuk setiap faktor eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor,

di mana 4 = respon superior, 3 = respon di atas rata - rata, 2 = respon sama dengan rata-rata, dan 1 = respon kurang.

iv. Kali nilai masing - masing faktor ini menurut peringkat untuk menentukan skor tertimbang.

v. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel digunakan untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

Matriks internal faktor digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting (Sugianto dkk, 2017). Matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah – daerah. Sebuah Matrix IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah (David,2011) :

i. Membuat daftar faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.

ii. Menetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah semua bobot harus sama yaitu 1.0. Penentuan bobot merupakan hasil rata – rata dari kuisisioner yang dibagikan kepada anggota pemegang saham.

iii. Peneliti menetapkan peringkat 1 - 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor yang merupakan major weakness (rating = 1), minor weakness (rating = 2), minor strenght (rating = 3), atau major strenght (rating = 4).

iv. Kalikan masing – masing faktor untuk menentukan skor tertimbang untuk masing – masing variabel.

v. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

Tabel 2.2 IFE (Internal Factor Evaluation)

Faktor – faktor Internal	Bobot	Rating (nilai)	Bobot X Rating
Kekuatan :			
Kelemahan :			
Total			

Sumber : David, 2002

Tabel 2.3 Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Faktor – faktor Enternal	Bobot	Rating (nilai)	Bobot X Rating
Peluang :			
Ancaman :			
Total			

Sumber : David, 2002

Dengan mengalikan bobot dan rating akan diperoleh skor terbobot yang dijumlahkan ke bawah sehingga diperoleh total skor terbobot yang menggambarkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor – faktor strategis internal. Sedangkan evaluasi terhadap faktor eksternal menggunakan matriks EFE yang kemudian mengklasifikasiny menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan (tabel.2.3). Peluang dan ancaman diberikan bobot dan rating, kemudian akan diperoleh total skor terbobot dengan cara yang sama seperti pada matriks IFE.

2.7.1 Matriks IE

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal - internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriksmatriks IFE dan EFE . Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni (Affanddy, 2017) :

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.
3. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi. Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0 - 4,0). Sedang (2,0 - 2,99) dan Rendah (1,00 - 1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0 - 4,0), Rata-rata (2,0 - 2,99) dan Lemah (1,0 - 1,99). Bentuk matriks IE (Internal Evaluation) serta hubungannya dengan EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Total Skor IFE	
4.0 Tinggi	3.0 Rata – rata
2.0 Rendah	2.0 Lemah

Total Skor EFE	4.0 Tinggi	3.0 Rata – rata	2.0 Rendah
Tinggi 4.0	I	II	III
Sedang 3.0	IV	V	VI
Rendah 2.0	VII	VIII	IX

Gambar 2.2 Matrik IE (Internal Evaluasi)

Sumber : (David, 2002)

2.8 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap untuk menentukan daftar prioritas alternatif strategi pengembangan yang paling diprioritaskan untuk diterapkan. Matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) *QSPM* merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan alternatif strategi yang diprioritaskan. Matriks *QSPM* adalah alat yang direkomendasikan bagi peneliti untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (Sugianto dkk, 2017).

Terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk membuat *QSPM* (Sugianto dkk, 2017) :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matrik SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
3. Periksa tahap 2, dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan.
4. Tentukan attractive score (AS) dengan memeriksa setiap faktor eksternal maupun internal. Rentang untuk Tarik Skor adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. Hitung total attractiveness scores (TAS) kemudian mengkalikan bobot dengan daya tarik (AS).
6. Hitung jumlah total attractiveness score, nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

Tabel 2.4 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor – faktor kunci	Bobot	Alternative strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Faktor Internal							
Total							

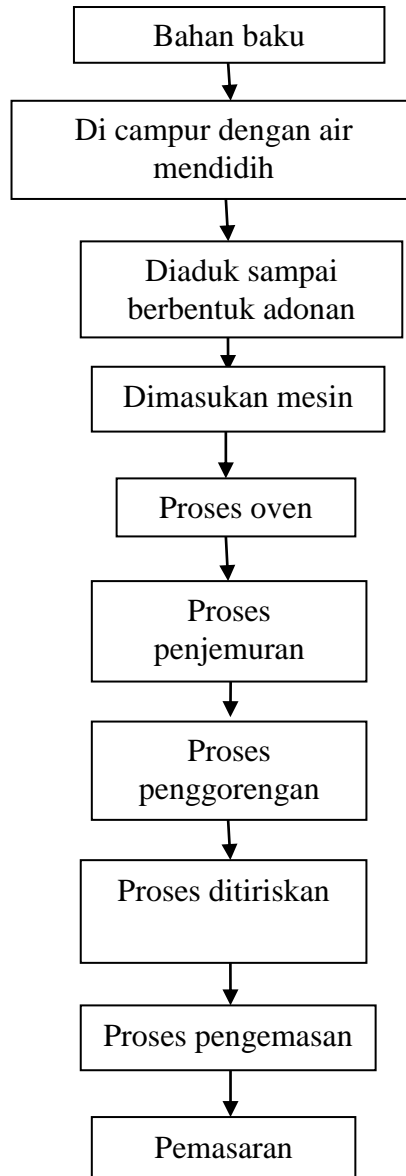
Sumber : (David, 2009)

2.9 Kerupuk Bawang

Kerupuk bawang merupakan sebuah makanan untuk pendamping makan, kebiasaan orang Indonesia yang memakan kerupuk saat makan menimbulkan kebiasaan ini sulit dihindari yang akhirnya menjadi suatu kebiasaan saat makan harus ada kerupuk. Ada beberapa bahan untuk pembuatan kerupuk bawang ini, antara lain menggunakan bahan dasar dari kanji, bawang putih, terasi, garam, micin.

2.9.1 Proses Produksi

Proses pembuatanya bisa dilihat flowchart dibawah ini :



Gambar 2.3 Alur Proses Produksi

2.9.1.1 Bahan Baku

Bahan baku akan dipilih sesuai ukuran produk yang akan diproduksi, sehingga ukuran bahan baku sesuai dengan hasil produk.



Gambar.2.4 Bahan baku kerupuk bawang

2.9.1.2 Pencampuran bahan baku dengan air mendidih

Proses ini adalah proses pencampuran semua bahan baku dengan menggunakan air mendidih tujuannya agar bahan baku bisa tercampur dengan baik dan merata.



Gambar.2.5 Pencampuran bahan baku dengan air mendidih

2.9.1.3 Pengadukan bahan baku menjadi bentuk adonan

Proses ini adalah proses lanjutan dari pencampuran bahan baku yang selanjutnya terus diaduk sampai berbentuk adonan, diproses ini membutuhkan tenaga yang lebih karena masih menggunakan pengadukan manual.



Gambar.2.6 Proses pengadukan bahan baku menjadi bentuk adonan

2.9.1.4 Proses bahan adonan dimasukkan ke dalam mesin

Proses dimana memasukan bahan baku ke dalam mesin yang nantinya bahan keluar dari mesin untuk dicetak.



Gambar.2.7 Proses pemasukan adonan kedalam mesini

2.9.1.5 Proses Pencetakan

Proses pencetakan dilakukan secara manual, bahan baku yang sudah dimasukan kedalam mesin nanti keluar dan jatuh mengalir dan selanjutnya ditadahi dengan cetakan.



Gambar.2.8 Pencetakan kerupuk bawang

1.9.1.6 Proses Pengovenan

Proses pengovenan ini adalah proses dimana bahan baku kerupuk yang sudah dicetak dimasukan kedalam oven tujuannya agar krupuk setengah kering.



Gambar.2.9 Proses pemasukan kerupuk kedalam oven

2.9.1.7 Proses Penjemuran

Setelah di oven kerupuk yang setengah kering kembali dikeringkan dengan bantuan cahaya matahari, tujuannya agar lebih kering dan bisa renyah saat di goreng.



Gambar.2.10 Proses penataan kerupuk bawang hasil cetakan untuk dijemur

2.9.1.8 Proses Penggorengan

Proses penggorengan adalah proses lanjutan setelah krupuk kering yang selanjutnya digoreng agar kerupuk bisa renyah saat dimakan konsumen.



Gambar.2.11 Proses penggorengan

2.9.1.9 Proses Ditiriskan

Proses lanjutan dari penggorengan yaitu kerupuk dipisahkan dari minyak agar saat dimakan konsumen sudah tidak ada minyak.



Gambar.2.12 Proses Ditiriskan

2.9.1.10 Proses Pengemasan

Proses pengemasan adalah proses akhir dari produksi, hasil produksi dimasukkan kemasan berupa plastik dan ditentukan jumlah tiap plastiknya yang kemudian siap untuk dipasarkan.



Gambar.2.13 Proses pengemasan

1.10 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini terdapat 5 penelitian terlebih dahulu yang menjadi acuan.

Kelima penelitian tersebut yaitu :

Tabel 2.5 Posisi Penelitian

Penulis	Atribut					
	Judul	SWOT	IFE	EFE	IE	QSPM
Setyorini, Effendi, Santos, (2016)	Analisis strategi menggunakan matriks SWOT dan QSPM (Restoran WS, Soekarbo Hatta), Malang.	V	V	V		V
Zulkarnaen, Sutopo, (2013)	Analisis strategi pemasaran pada usaha kecil menengah (UKM) makanan ringan, Solo.	V	V	V	V	V
Sugianto, Hongdiyanto, (2017)	Perumusan strategi pemasaran menggunakan metode QSOM pada bisnis sambal noesantara, Surabaya.	V				V
Falentino, Hipni Baroya, (2016)	Strategi pengembangan gula aren kelompok tani sukaresik desa Cikangkaren kecamatan Cibinong, Cianjur,		V	V		V
Retnaningsih, Bambang N.C, (2017)	Strategi pengembangan jamur tiram di kelompok tani aneka jamur desa gondang manis, Karanganyar.	V	V	V		V
Rencana Penelitian		V	V	V	V	V

Dapat dilihat dari tabel diatas, penelitian ini memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan zulkarnaen dkk (2013) dikarenakan atribut yang digunakan sama, yaitu SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE, Matrik IE dan QSPM. Akan tetapi terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian zulkarnaen dkk (2013) yaitu obyek penelitian, cara penentuan sampel dari zulkarnaen dkk (2013) hanya pemilik perusahaan dan manajer pemasaran sedangkan penelitian ini respondenya yaitu pemilik perusahaan, kepala operasional, bagian pemasaran yang masa kerjanya paling lama, karyawan yang masa kerjanya paling lama, dan konsumen tetap.