

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

American Marketing Association (AMA) (dikutip dari Kotler dan Keller. 2008, h. 5) mengatakan bahwa pemasaran merupakan tahap-tahap yang dilakukan untuk mengkomunikasikan, menciptakan serta melakukan penilaian kepada konsumen dan melakukan interaksi antara konsumen dengan penjual agar menguntungkan perusahaan dan pihak terkait lainnya. Adapun pengertian pemasaran dari beberapa ahli sebagai berikut :

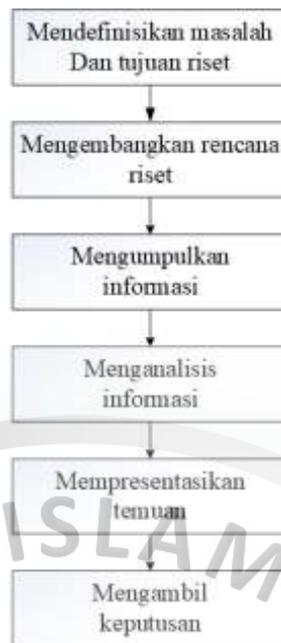
1. “Pemasaran merupakan sesuatu proses interaksi di masyarakat antara individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dengan melakukan penawaran, interaksi yang dilakukan berupa pertukaran produk atau jasa yang mempunyai nilai” (Kotler dan Keller. 2008, h. 5).
2. “Pemasaran merupakan proses interaksi antara konsumen dan penjual yang dipengaruhi faktor budaya, politik, sosial, manajerial dan ekonomi. Dampak dari faktor ini adalah mendapatkan kebutuhan dan keinginan dari masing-masing individu maupun kelompok dengan terciptanya penawaran dan menukar produk sesuai keinginan dan kebutuhan” (Freddy Rangkuti. 2014, h. 101)

2.1.1 Riset Pemasaran

Menurut David (2017, hal. 94) riset pemasaran adalah pencatatan, pengumpulan dan menganalisis data sistematis perihal permasalahan yang berkaitan dengan proses pemasaran. Penelitian pemasaran dilakukan agar dapat melihat kelemahan dan kekuatan, dan dalam riset pemasaran menggunakan berbagai instrumen, skala, konsep, prosedur serta alat untuk pengumpulan data tentang pemasaran. Riset pemasaran yang efektif mengikuti langkah-langkah yang diperlihatkan pada tabel gambar 2.1.

Kotler dan Keller (2008, hal.101) mengatakan bahwa dalam proses riset pemasaran memiliki 6 langkah, yang akan dijelaskan berikut ini :

- a. Melakukan pendefinisian alternatif keputusan, masalah, dan tujuan riset
Pada langkah ini harus berhati-hati untuk tidak mendefinisikan masalah terlalu luas atau terlalu sempit untuk periset pemasaran yang dilakukan oleh manajer pemasaran.



Gambar 2.1 Langkah-langkah riset pemasaran
Sumber: Kotler dan Keller (2008)

b. Mengembangkan rencana riset

Pada tahap kedua melakukan pengembangan rencana yang efektif untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan berapa biaya yang diperlukan.

Dalam merancang riset pemasaran, perusahaan merancang riset pemasaran untuk mengambil keputusan tentang instrumen riset, pendekatan riset, sumber data, perencanaan pengambilan sampel serta metode

c. Mengumpulkan informasi

Tahap ini merupakan tahap yang paling cenderung terjadi kesalahan dalam riset pemasaran. Pada tahap ini terdapat empat masalah utama dalam riset pemasaran yaitu responden tidak bisa bekerja sama, responden tidak pernah ada dirumah dan harus dihubungi kembali, responden lainnya akan menjawab pertanyaan kuesioner secara tidak jujur

d. Menganalisis data

Pada tahap melakukan penyimpulan temuan dengan mentabulasikan data dan mengembangkan distribusi frekuensi, menguji berbagai hipotesis dan teori serta juga menerapkan analisis sensitivitas untuk menguji asumsi dan kekuatan kesimpulan

e. Mempresentasikan temuan

Menjelaskan temuan yang relevan dengan keputusan pemasaran utama yang dihadapi manajemen. Pada tahap ini dituntut untuk memainkan peran

konsultan yang lebih proaktif dalam menerjemahkan data dan informasi menjadi pandangan dan rekomendasi

f. Mengambil keputusan

Pada tahap ini dilakukan riset dengan mempertimbangkan bukti atau data yang ada, hal ini dilakukan oleh pimpinan atau manajer. Jika kepercayaan terdapat temuan rendah.

2.1.2 Tujuan Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan aktivitas yang melibatkan antara konsumen dan produsen, dengan tujuan melakukan proses perencanaan dan implementasi sehingga terjadi kegiatan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Ada dua tujuan kegiatan pemasaran (Freddy Rangkuti. 2002, h. 5) yaitu :

1. Konsumen atau pelanggan mengetahui produk yang kita hasilkan secara detail dan perusahaan berupaya menyediakan permintaan konsumen atas produk yang dihasilkan
2. Perusahaan diharapkan agar bisa memahami secara terperinci berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran meliputi penjelasan mengenai promosi, produk, komunikasi kepada konsumen, pengiklanan, hingga pengiriman produk agar sampai ketangan pelanggan secara cepat

2.1.3 Bauran Pemasaran

Penyusunan bauran Pemasaran dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan. Sebagai jantung dari perencanaan pemasaran, pada bauran pemasaran yang dilakukan perusahaan minimal mencakup 4 hal (Freddy Rangkuti. 2002, h. 111) yaitu :

- Jasa dan produk yang dihasilkan perusahaan
- Perusahaan menentukan harga produk yang akan dijual kepada konsumen
- menyusun strategi promosi agar dapat meningkatkan *awareness* atas produk atau jasa yang kita hasilkan ditengah-tengah persaingan
- Bagaimanaa produk ini didistribusikan

2.1.4 Segmentasi Pasar

pemasaran massal merupakan titik awal untuk membahas segmentasi pasar. Pada pemasaran ini penjualan melakukan distribusi massal, produksi massal, dan promosi massal untuk konsumen. Tingkat segmentasi pasar dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan (Kotler dan Keller 2008, hal. 228-233) yaitu:

- Pemasaran segmentasi

Pemasaran segmen menyediakan manfaat melebihi pemasaran massal, Segmen ini terdiri dari berbagai pelanggan yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang hampir serupa. Mengidentifikasi segmen preferensi merupakan salah satu cara perusahaan untuk menentukan karakter segmen pasar

- Pemasaran ceruk

Ceruk adalah kelompok pelanggan yang lebih sempit yang mencari bauran manfaat yang berbeda, pemasar biasanya mengidentifikasi ceruk dengan membagi satu segmen menjadi subsegmen.

- Pemasaran lokal

Program pemasaran yang disesuaikan khusus untuk kebutuhan dan keinginan kelompok pelanggan lokal di bidang perdagangan, lingkungan sekitar, bahkan toko perorangan. Pemasaran lokal mencerminkan tren yang sedang tumbuh, kegiatan pemasaran berkonsentrasi untuk berada sedekat mungkin dan secara pribadi relevan mungkin dengan pelanggan individu

- Pemasaran individu

Tingkat segmen ini mengarah pada ke segmen satu atau perorangan, pemasaran yang disesuaikan, dan pemasaran satu-satu.

Menurut Husein Umar (2005, hal. 45) Dalam segmentasi pasar, terdapat beberapa variabel utama untuk mensegmentasikan pasar yaitu geografis, demografis, psikografis dan perilaku. Komponen-komponen utama dari tiap variabel tersebut antara lain (Kotler dan Keller 2008, hal. 234-243) :

1. Segmentasi geografis

Segmentasi geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit geografis seperti negara, wilayah, kabupaten, kota atau lingkungan sekitar. Perusahaan dapat di satu daerah maupun beberapa daerah, atau beroperasi diseluruh daerah.

2. Segmentasi demografis

Segmentasi ini mempunyai variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan dan kelas sosial.

3. Segmentasi psikografis

Segmentasi ini konsumen dibagi kedalam berbagai kelompok berdasarkan sifat kepribadian, nilai atau gaya hidup. Pihak yang terlibat dalam kelompok demografi

yang sama kemungkinan akan memiliki kriteria psikografis yang tidak akan sama satu dengan yang lainnya

2.2 Strategi

Freddy Rangkuti (2002, hal. 146) menjelaskan strategi pemasaran bisa dapat mengidentifikasi segmentasi, target market *positioning* yang diinginkan serta bauran pemasaran. Berikut ini akan dijelaskan kemungkinan *positioning* merupakan kegiatan yang sangat penting untuk merumuskan strategi pemasaran, yaitu :

- *Positioning* berdasarkan perbedaan produk
Dalam hal ini perusahaan memiliki kekuatan terhadap produk yang dimiliki, sedangkan pesaing tidak memiliki kekuatan tersebut dan konsumen merasakan benar perbedaannya dan merasakan manfaatnya
- *Positioning* dilihat dari atribut produk
Dilakukan identifikasi atribut yang dimiliki suatu produk karena setiap produk harus memiliki standar minimal, dan dilakukan pengembangan atribut produk yang lain sehingga berbeda dengan produk pesaing yang sama
- *Positioning* dilihat dari pengguna produk
Pada pendekatan ini ditujukan untuk siapa produk ini dijual dengan mengklasifikasi konsumen, serta pendekatan ini lebih mirip dengan *targeting*
- *Positioning* berdasarkan pemakaian produk
Dalam hal ini digunakan dengan membedakan pada saat apa produk tersebut dikonsumsi
- *Positioning* berdasarkan pesaing
Pendekatan ini dilakukan untuk membandingkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki pesaing agar konsumen dapat menentukan bahwa perusahaan yang kita jalani memiliki produk yang lebih baik dibandingkan pesaing
- *Positioning* berdasarkan kategori produk
Pendekatan ini digunakan untuk tujuan pemecahan masalah yang sering dihadapi konsumen dan digunakan untuk bersaing secara langsung dalam kategori produk
- *Positioning* berdasarkan asosiasi
Dilakukan asosiasi produk yang dihasilkan dengan asosiasi yang dimiliki produk lain. Dengan tujuan sebagian asosiasi tersebut dapat memberikan harapan positif terhadap produk yang dihasilkan

- *Positioning* berdasarkan masalah

Pendekatan ini biasanya diterapkan oleh perusahaan yang relatif memiliki sedikit pesaing atau memiliki pesaing yang tidak langsung dengan tujuan untuk menunjukkan kepada pelanggan bahwa produk yang ditawarkan memiliki *positioning* untuk dapat memecahkan masalah

2.2.1 Tahap-tahap Manajemen Strategi

Setiap perusahaan memiliki strategi yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan, strategi biasanya di lakukan dengan perencanaan sebelum diimpelentasikan ke perusahaan. Menurut Fred R David dan Forest R David (2017, hal. 4) manajemen strategi memiliki 3 proses tahapan, yaitu :

- Formulasi strategi (*strategi formulation*)

Pada tahap ini perusahaan melakukan pengembangan visi misi yang ingin dicapai, menganalisis kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, malakukan penentuan kekuatan dan kelemahan internal, merancang tujuan untuk jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memiliki strategi khusus

- Implementasi strategi (*strategi implementation*)

Perusahaan melakukan perumusan tujuan tahunan, membuat kebijakan untuk karyawan agar termotivasi dalam bekerja, dan melakukan pengalokasian sumber daya, sehingga strategi yang direncanakan dapat dilakukan dengan baik

- Evaluasi strategi (*strategi evaluation*)

Pada tahapan manajemen strategi terakhir, manajer harus mengetahui jika ada salah satu strategi perusahaan yang tidak berjalan dengan baik sesuai perencanaan. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, mengambil tindakan kolerektif

2.3 Analisis Internal

Pada analisis internal hal yang dilakukan adalah pengumpulan dan asimilasi informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, dan sistem informasi manajemen (SIM) perusahaan (David 2017, hal. 81).

Analisis internal dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu :

- Manajemen

Fungsi manajemen (*function of management*) memiliki lima dasar aktivitas yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan karyawan (*staffing*) dan pengendalian

- Pemasaran

Pemasaran dapat diartikan sebagai mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran, dan analisis kesempatan

- Keuangan dan akuntansi

Kondisi keuangan menjadi pertimbangan untuk pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor. Dengan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi untuk menformulasikan strategi

- Produksi dan operasi

Didalam bisnis produksi dan operasi terdiri atas semua aktivitas yang merubah input menjadi barang dan jasa. Semakin tinggi pemanfaatan kapasitas, maka semakin baik.

- Sistem informasi manajemen

Tujuan sistem informasi manajemen adalah untuk peningkatan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi yang efektif kemudian mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan operasi dan strategik yang penting

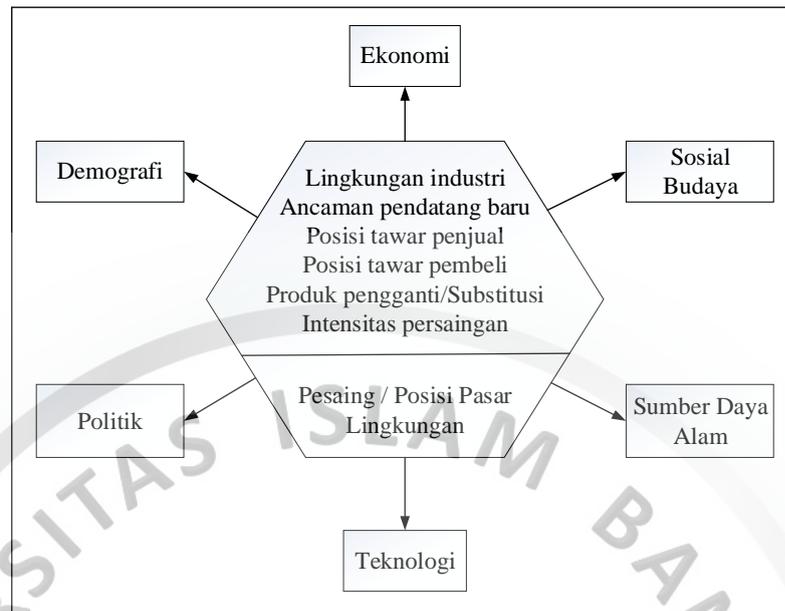
2.4 Analisis Eksternal

Pada analisis eksternal hal yang dilakukan adalah melakukan audit eksternal perusahaan. Yang dimaksud dengan audit eksternal perusahaan adalah melakukan pengembangan peluang yang ada untuk dimanfaatkan perusahaan dan perusahaan sebisa mungkin untuk menghindari ancaman (Fred R David dan Forest R David 2017, hal. 45) Analisis eksternal penting dapat dibagi menjadi 5 yaitu kekuatan ekonomi, pemerintah dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan persaingan. Menurut havaldar (dikutip dari Budiarto Subroto 2011, hal. 22) Lingkungan eksternal pada perusahaan yang akan dianalisis dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro

2.4.1 Lingkungan Makro

Tujuan dari analisis lingkungan makro adalah untuk mengidentifikasi gejala atau fenomena yang terjadi pada aspek ekonomi, sosial, budaya masyarakat, politik, regulasi, teknologi, demografi dan kependudukan (Yudi Pramudiana 2015, hal.16).

Perumusan analisis eksternal (Yudi Pramudianan, Dkk 2015, Hal.17) dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Perumusan analisis eksternal
Sumber: Yudi Pramudianan (2015)

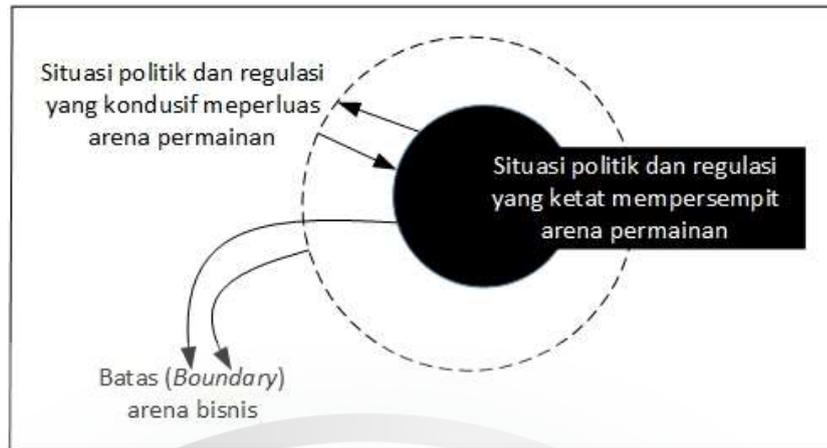
Penjelasan dari gambar analisis lingkungan makro sebagai berikut :

1. Politik dan regulasi

Didalam dunia usaha dipengaruhi persoalan dan kondisi politik suatu negara atau wilayah pemerintahan, pergantian pemerintahan akan diikuti dengan perubahan kebijakan dalam berbagai hal. Misalnya akan ada perubahan dalam kebijakan moneter, fiskal, pengembangan industri, pengelolaan buruh, pembangunan infrastruktur publik, dan lain-lain.

Analisis politik akan melihat pengaruh kestabilan politik dan pemerintahan terhadap kelangsungan permintaan pasar dan kelangsungan kegiatan produksi. Jika politik dan pemerintahan yang stabil akan mendukung kelancaran aliran pasokan bahan baku dari pemasok (*supplier*) ke fasilitas produksi dan distribusi barang jadi dari fasilitas produksi ke pasar

Di sisi lain, analisis regulasi pada dasarnya melihat keberadaan peraturan pemerintahan dalam membatasi atau membebaskan kegiatan industri baik dari sisi konsumsi maupun dari sisi produksi. Regulasi yang ketat akan menyebabkan kebebasan industri menjadi tertekan sehingga diperlukan kreatifitas. Regulasi yang longgar akan memberikan kesempatan yang luas bagi industri untuk berkembang sehingga benturan dengan pesaing lain relatif rendah. Ilustasi situasi politik dan regulasi dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Politik dan regulasi
 Sumber: Yudi Pramudianan (2015)

2. Demografi atau kependudukan

Sudut pandang demografi dalam analisis lingkungan makro adalah untuk melihat data kependudukan dalam suatu cakupan wilayah usaha. Profil tersebut meliputi struktur kependudukan dengan melihat variabel umur, jenis kelamin, tingkat pendapatan, distribusi pendapatan, tingkat pendidikan, agama, etnis dan lain lain yang akan berpengaruh pada tingkat permintaan dan penawaran

Analisis demografi akan melihat pengaruh profil penduduk baik secara kuantitas maupun secara kualitas yang akan berdampak pada jumlah permintaan pasar secara agregat dan jumlah penyediaan tenaga kerja untuk kegiatan produksi industri. Jumlah penduduk yang besar mengindikasikan ukuran pasar yang besar dan ketersediaan tenaga kerja akan dipengaruhi oleh kualitas penduduk.

3. Ekonomi

Dalam suatu negara atau pemerintahan, ekonomi dapat dibagi menjadi dua yaitu kondisi ekonomi mikro dan kondisi ekonomi makro. Kondisi ekonomi mikro berkaitan dengan tingkat permintaan dan tingkat penawaran terhadap suatu produk, sedangkan kondisi ekonomi makro berkaitan dengan tingkat permintaan dan penawaran keseluruhan *output*/produk kegiatan ekonomi secara agregat.

Analisis ekonomi pada dasar melihat dampak dari indikator-indikator ekonomi terhadap daya beli pasar dan tingkat harga atau faktor produksi. Kondisi ekonomi yang mendukung industri adalah kondisi dimana perekonomian akan menyebabkan peningkatan daya beli oleh konsumen

4. Sosial budaya

Kondisi sosial budaya akan mempengaruhi pada pola pikir, sikap dan perilaku yang berlaku umum pada masyarakat, kondisi sosial budaya meliputi, agama,

bahasa, adat, kebiasaan-kebiasaan secara umum dalam bermasyarakat dan bersosialisasi dalam kehidupan sehari-hari

Tujuan analisis sosial akan melihat keberadaan nilai-nilai dan kebiasaan dimasyarakat yang berpengaruh terhadap kegiatan konsumsi dan produksi dari produk yang dihasilkan. Produk-produk yang bertentangan dengan budaya masyarakat akan mendapat tingkat penerimaan yang rendah karena mendapat penolakan dari masyarakat.

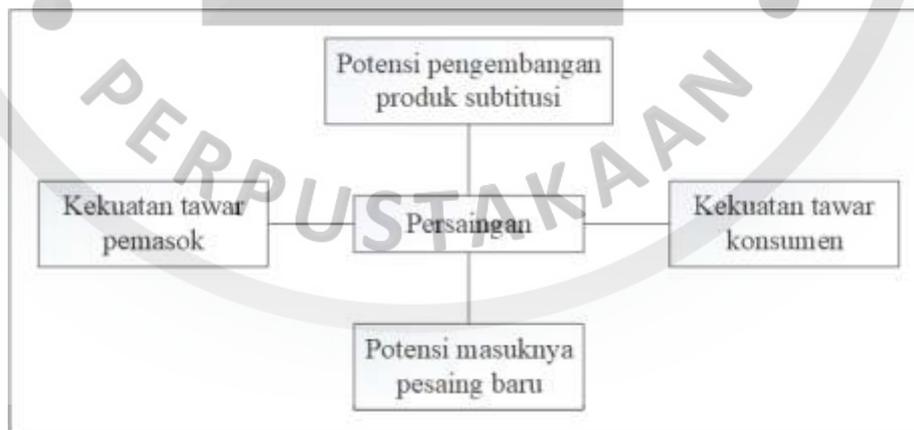
5. Sumber daya alam

Kepemilikan sumber daya alam yang merupakan suatu keunggulan negara karena dapat mempengaruhi kemampuan produksi dengan biaya yang relatif rendah, jika negara tersebut memiliki teknologi untuk mengolahnya. Eksploitasi sumber daya alam harus memperhatikan keseimbangan dan pelestarian lingkungan agar nilai tambah yang dihasilkan tidak habis oleh biaya kerusakan lingkungan.

Tujuan dari analisis sumber daya alam akan melihat ketersediaan bahan baku dan energi yang memungkinkan perusahaan dapat melakukan kegiatan produksi dengan efisien dan tidak merusak lingkungan.

2.4.2 Lingkungan Mikro

Menurut Porter (Yudi Pramudianan, Dkk 2015, Hal.17) kemampuan menciptakan laba industri dipengaruhi oleh 5 elemen yaitu persaingan antar perusahaan, ancaman produk substitusi, ancaman pendatang baru, posisi tawar pembeli dan posisi tawar menawar pemasok. gambaran mengenai 5 elemen dalam struktur industri dapat dilihat pada gambar 2.4



Gambar 2.4 Model 5 kekuatan Porter
Sumber: Yudi Pramudianan (2015)

1. Persaingan antar perusahaan

Persaingan dengan perusahaan lain akan mempengaruhi tingkat laba industri, apabila persaingan sangat ketat akan mengakibatkan laba yang dihasilkan cenderung turun karena penurunan harga jual, sehingga pendapatan menurun. Sebaliknya jika

perusahaan memonopoli pasar dalam satu industri maka perusahaan ini berpotensi memperoleh tingkat laba yang sangat tinggi. Intensitas persaingan industri akan ditentukan oleh berbagai faktor yaitu :

- Tahapan siklus hidup industri. Perusahaan yang baru tumbuh memiliki tingkat persaingan yang rendah, sedangkan perusahaan yang sudah lama berdiri biasanya memiliki persaingan yang sangat ketat cara perusahaan untuk bertahan yaitu dengan cara mengambil pangsa pasar dari para pesaingnya
- Ukuran atau skala usaha pesaing. Persaingan akan ketat karena masing-masing perusahaan akan berjuang untuk posisi dominan, perusahaan yang telah memiliki pemain dominan biasanya menjadi kurang kompetitif
- Besarnya biaya tetap perusahaan. Perusahaan yang memiliki beban biaya tetap tinggi, perusahaan akan mencoba agar mendapatkan sebanyak mungkin pelanggan
- Adanya hambatan keluar dari industri (*exit barrier*). Jika perusahaan berada dalam *exit barrier* yang tinggi dan bergerak ke arah siklus penurunan, serta tidak bisa dengan mudah meninggalkan perusahaan maka kompetisi akan meningkat, karena jumlah pesaing dalam industri tidak akan berkurang

2. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang dapat memberikan manfaat yang sama atau mampu mengganti sebagian besar manfaat dari produk yang ditawarkan perusahaan, namun dalam bentuk yang berbeda dengan yang ditawarkan industri. Keterbatasan produk substitusi akan menyebabkan terbatasnya kebebasan industri dalam menetapkan harga jual. Produk substitusi dapat muncul dalam berbagai cara yaitu :

- Munculnya sebuah produk baru yang dapat mematikan produk sebelumnya
- Sebuah produk baru hasil inovasi yang menggantikan produk atau layanan yang ada

3. Ancaman perusahaan pendatang baru

Keberadaan perusahaan pendatang baru akan mempengaruhi tingkat pendapatan laba, karena persaingan menjadi meningkat. Perebutan pangsa pasar tidak saja terjadi pada perusahaan lama akan tetapi perebutan pangsa pasar dengan perusahaan baru

Apabila perusahaan baru dapat memasuki pasar dengan mudah, kompetensi akan dapat berubah dengan cepat menjadi lebih padat. Namun jika ada hambatan yang kuat untuk bersaing ke pasar, persaingan akan terbatas dan pasar akan stabil

4. Posisi tawar pembeli

Pembeli akan mempengaruhi biaya produksi, biaya pemasaran dan harga jual produk. Jika pembeli memiliki nilai tawar yang tinggi, maka mereka akan dapat membuat perusahaan di industri saling bersaing satu sama lain, sehingga menciptakan tekanan persaingan yang kuat sehingga akan menyebabkan tingkat laba menjadi menurun. Posisi pembeli akan menjadi kuat apabila :

- Beberapa pembeli mengendalikan sebagian besar pasar.
- Terdapat sejumlah besar perusahaan di industri, sehingga dapat diperbandingkan dan dipersaingkan oleh pembeli
- Biaya beralih ke perusahaan pemasok baru menjadi rendah, sehingga dapat dengan mudah berganti perusahaan pemasok
- Produk pemasok relatif tidak dibeda-bedakan, atau homogen sehingga *value* yang ditawarkan kepada pembeli relatif sama

5. Posisi tawar pemasok

Apabila pemasok di industri memegang sebagian jumlah produk yang dipasok, mereka akan mampu mengendalikan harga jual produknya. Dalam kondisi seperti ini, industri terpaksa membeli barang pasokan dengan tingkat harga yang lebih mahal, dengan demikian tingkat biaya produksi akan meningkat dan tingkat laba industri akan menipis. Kekuatan pemasok berada diposisi yang kuat apabila :

- Ada kontrol yang tinggi atas persediaan untuk sumber pasokan oleh pemasok
- Pemasok memiliki merek yang kuat dan menentukan kualitas produk yang dihasilkan industri
- Pemasok berada dalam suatu industri dengan jumlah perusahaan di industri yang sangat banyak dan relatif homogen satu sama lainnya

2.5 Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal)

Menurut David (2017, h. 111) Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam internal perusahaan, matriks ini juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara faktor-faktor internal. Matriks IFE didapat melalui langkah-langkah berikut :

- a. Tentukan faktor-faktor kunci yang menjadi kelemahan dan kekuatan. Membuat daftar kekuatan dan kelemahan sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan

- b. Tentukan bobot berkisar yang dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) untuk setiap faktor. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan relatif faktor agar berhasil di industrinya. Tanpa memperhatikan faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan, faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada kinerja organisasi sebaiknya diberikan bobot tertinggi . jumlah yang diberi bobot harus sama dengan 1,0
- c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil, (peringkat = 2) , kekuatan kecil (peringkat = 3), kekuatan utama (peringkat = 4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri
- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel
- e. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang setiap variabel.

2.6 Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

Menurut David (2017, h. 65) Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) digunakan untuk mengevaluasi informasi ekonomi, budaya, sosial, demografi,

Tabel 2.1 Matriks (Internal Faktor Evaluation)

Faktor internal kunci	Bobot	Peringkat	Skor tertimbang
Kekuatan:			
•			
Kelemahan			
•			
T o t a l			

Sumber: David (2017)

lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks IFE didapat melalui langkah-langkah berikut :

- a. Tentukan faktor-faktor eksternal kunci yang menjadi kelemahan dan kekuatan. Membuat daftar kesempatan dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Buatlah sedetail mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan
- b. Tentukan bobot berkisar yang dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) untuk setiap faktor. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan

kepentingan relatif faktor agar berhasil di industrinya. Kesempatan biasanya menerima bobot yang lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membanding pesaing yang sukses dan tidak sukses atau dengan mendiskusikan faktor itu dan memperoleh konsensus kelompok. Jumlah dari semua bobot terhadap faktor harus sama dengan 1.0

- c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor tersebut, dimana 4 = responnya superior, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 responnya rata-rata, dan 1 = responnya buruk. Peringkat berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan.
- d. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang
- e. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi
- f. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel

Tabel 2.2 Matriks (Internal Faktor Evaluation)

Faktor internal kunci	Bobot	Peringkat	Skor tertimbang
Kesempatan			
•			
Ancaman			
•			
T o t a l			

Sumber: David (2017)

2.7 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Pada matriks ini parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Pada matriks IE (internal-eksternal) dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. *Growt 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

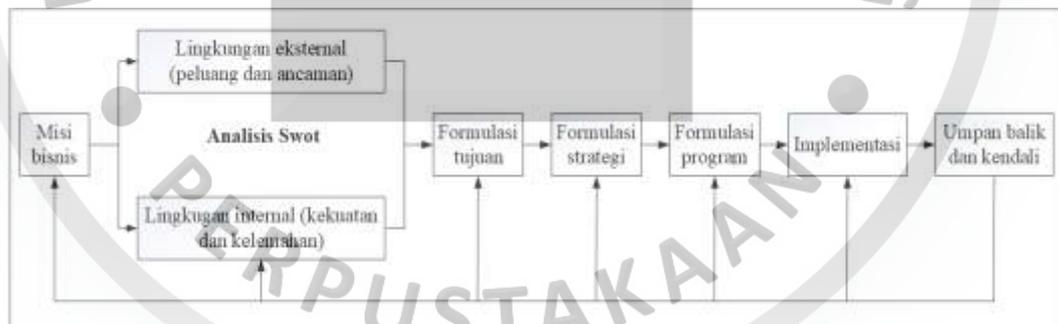
		Total Skor IFE		
		Tinggi 4,0	Sedang 3,0	Rendah 2,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX

Gambar 2.5 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Sumber: Rangkuti (2014)

2.8 Matriks SWOT (*Strength Weakness Oppurtunities Threat*)

Analisis SWOT menurut Kotler (2008, hal. 51) adalah kegiatan untuk melakukan evaluasi mengenai kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang secara menyeluruh pada perusahaan. Melakukan analisis atau mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) yang dijelaskan pada gambar 2.6



Gambar 2.6 Analisis internal

Sumber: Kotler (2008)

Menurut Fred R David dan Forest R David (2017, hal. 171) matriks SWOT dapat di bagi menjadi 4 strategi yaitu kelemahan-peluang (*Weakness-Opportunity*), kekuatan peluang (*Stength-Opportunity*), kelemahan-ancaman (*Weakness-Threat*), dan strategi kekuatan-ancaman (*Stength- Threat*). Strategi-strategi dalam matriks SWOT akan dijelaskan sebagai berikut :

- Strategi SO

Memanfaatkan kkekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada

- Strategi WO
Melakukan tujuan agar mengurangi kelemahan internal perusahaan dengan mengambil keuntungan peluang yang ada
- Strategi ST
Pada strategi ini perusahaan menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi ancaman yang ada
- Strategi WT
Perusahaan melakukan taktik defensif agar dapat mengurangi kelemahan internal dan mengurangi ancaman yang ada

2.8.1 Perancangan Matriks SWOT (*Strength Weakness Oppurtunities Threat*)

Kinerja perusahaan dapat ditentukan dari kombinasi faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram analisis SWOT Gambar 2.7 (Rangkuti 2014, hal 20).



Gambar 2.7 Analisis SWOT
Sumber: Freddy Rangkuti (2014)

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa matriks SWOT memiliki 4 kuadran untuk merancangnya. Penjelasan mengenai 4 bagian dari analisis SWOT yaitu :

1. Kuadran I

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth Oriented Strategy*).

2. Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan

kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*).

4. Kuadran IV

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*).

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap seluruh faktor-faktor baik eksternal dan internal, kemudian dilakukan skoring atau pemberian nilai terhadap seluruh strategi. Berdasarkan hasil skoring yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi untuk mendapatkan strategi terbaik

2.9 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK) / *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Metode ini membentuk 3 kerangka analisis formulasi strategi dan metode ini secara objektif merancang strategi alternatif yang terbaik. MPSK menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif (Fred R David, 2017, hal. 184)

Langkah-langkah dalam membuat matriks MPSK yaitu:

1. Buatlah daftar peluang/ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri MPSK. Informasi tersebut harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan EFI. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal harus dimasukkan dalam MPSK
2. Berikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci. Bobot-bobot tersebut sama dengan yang ada pada matriks EFI dan EFE.
3. Menguji matriks-matriks pencocokan di tahap 2, dan identifikasikan strategi-strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan
4. Tentukan nilai daya tarik (AS), yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian

alternatif tertentu. AS ditentukan dengan memeriksa masing-masing faktor eksternal dan internal satu-persatu sambil mengajukan pertanyaan: “apakah faktor ini mempengaruhi strategi yang dibuat?” jika “ya”. Maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relative dengan faktor kunci. Intinya, TAS harus diberikan pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi terhadap yang lain dengan mempertimbangkan faktor tertentu.

Cakupan nilai daya tarik adalah:

- 1 = tidak menarik
- 2 = agak menarik
- 3 = cukup menarik
- 4 = sangat menarik

Jika “tidak”, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat. Oleh karena itu jangan beri nilai daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan minus (-) untuk menunjukkan faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat. Perhatikanlah : jika suatu strategi menerima minus (-), maka semua strategi yang lain dalam satu baris juga harus menerima minus (-).

5. Hitung total nilai daya tarik (TAS), yang didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Total nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik strategi alternatif tersebut.
6. Hitunglah jumlah total nilai daya tarik. Jumlahkan total nilai daya tarik masing-masing kolom strategi MPSK. Jumlah TAS mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam masing-masing rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut, dengan mempertimbangkan semua faktor kritis eksternal dan internal yang berkaitan yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategis.

Tabel 2.3 Matriks MPSK

Alternatif Strategi					
Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Strenghts</i>					

Lanjutan Tabel 2.3 Matriks MPSK

Alternatif Strategi					
Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Weaknesses</i>					
	1,0				
<i>Opportunities</i>					
<i>Threats</i>					
Total	1,0				

Sumber: David (2017)

2.10 Metode-metode Analisis

Dalam melakukan analisis banyak metode yang bisa digunakan untuk menganalisis perusahaan, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi perusahaan di antaranya :

- *Balanced Scorecard* merupakan metode analisis yang menunjukkan bahwa kita melihat organisasi dari empat perspektif (keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran). Yang menjadi faktor kritis bagi efektifnya *Balanced Scorecard* adalah adanya keselarasan antara seluruh ukuran dalam empat perspektif dengan misi dan tujuan strategis perusahaan (Hery, 2017)
- menjadi faktor kritis bagi efektifnya *Balanced Scorecard* adalah adanya keselarasan antara seluruh ukuran dalam empat perspektif dengan misi dan tujuan strategis perusahaan (Vincent Gazpersz, 2007)
- *Conjoin- Consider jointly* Merupakan suatu strategi dalam manajemen dimana mereka memperhatikan kualitas suatu proses dalam organisasi atau perusahaan, partisipasi anggota dalam perusahaan, dan bisa mendapatkan kesuksesan jangka panjang yang didapat dari kepuasan para anggota dalam perusahaan dan masyarakat sebagai konsumen (Bagus Indra Gunanta, 2012)
- *Total Quality Management (TQM)* merupakan Penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang (Soewarso Hardjosoedarmo, 2004)