

TESIS

**ANALISA POSISI BISNIS PT MHE DEMAG INDONESIA
CABANG MAKASSAR MENGGUNAKAN TIPOLOGI STRATEGI
MILES AND SNOW**



Disusun dan Diajukan Oleh :

Lufthansa Ardian

A012171065

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRTEGI BISNIS PT. MHE DEMAG CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

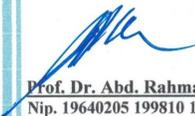
LUFTHANSA ARDIAN
A012171065

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **23 DESEMBER 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
Nip. 19640205 199810 1 001


Abdullah Sanusi, S.E., MBA., Ph.D.
Nip. 19800508 200312 1 002

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
Nip. 19640205 199810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LUFTHANSA ARDIAN

NIM : A012171065

Program Studi : Magister Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul
**ANALISA POSISI BISNIS PT MHE DEMAG INDONESIA CABANG
MAKASSAR MENGGUNAKAN STRATEGI *TIPOLOGY MILES AND SNOW***

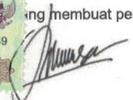
adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur ijplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 15 November 2020



yang membuat pernyataan,


Lufthansa Ardian

PRAKATA

Segala puji bagi Allah, shalawat dan salam semoga terlimpah kepada Rasulullah, kepada keluarganya, kepada para sahabatnya dan orang-orang yang mengikutinya hingga hari Kiamat. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Master Manajemen (M.M) pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Jamaluddin Jompa, Ph.D. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE.,M.Si.
2. Ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE.,M.Si sebagai pembimbing pertama dan kepada Dr. Abdullah Sanusi,SE.,MBA sebagai pembimbing kedua atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.
3. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen tim penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.
4. Ucapan terima kasih juga kepada Ayah dan Ibu, Ayah dan Ibu mertua, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada suami tercinta, serta keluarga atas dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penulisan tesis ini.
5. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan jajaran manajemen PT MHE Demag Indonesia atas diberinya kesempatan. Semoga

semua pihak mendapat kebaikan dan pahala dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam Tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 15 November 2020

Lufthansa Ardian

ABSTRAK

LUFTHANSA ARDIAN. *Analisis Posisi Bisnis PT MHE Demag Indonesia Cabang Makassar Menggunakan Strategi Tipology Miles and Snow* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Abdullah Sanusi).

Penelitian ini dirancang mengarahkan keputusan strategis cabang baru di Makassar. Keputusan strategi manajerial dalam penelitian ini adalah cakupan analisis GE (*General Electric*) dan analisis tipologi Miles & Snow. Lokasi penelitian di Makassar, Sulawesi Selatan. Data yang dikumpulkan mencakup data sekunder. Populasi dan sampel mencakup general manager, manager dan asisten manager hingga dewan direksi sebanyak 30 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT, TOWS, BCG, *General Electric*, dan Miles & Snow.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis PT MHE Demag Indonesia di Cabang Makassar secara umum berada pada posisi yang menguntungkan dengan potensi sumber daya yang memadai. Upaya meningkatkan keunggulan kompetitif kantor cabang dengan memaksimalkan seluruh kekuatan dan peluang yang dimiliki, dan sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berdasarkan analisis Miles and Snow yang digunakan maka berdasarkan indikator *People*, dan *Marketing*, Cabang Makassar menerapkan strategi *Prospector*, pada *indicator customer care* dan produk menerapkan strategi Strategi analisis, sedangkan indikator processes dan finansial menerapkan strategi defenders.

Kata kunci: Pelabuhan, Strategi bisnis, SWOT, QSPM BCG *General Electric*, dan Tipology Miles and Snow



ABSTRACT

LUFTHANSA ARDIAN. *The Analysis of Business Position of PT. MHE Demag Indonesia of Makassar Branch Using Miles and Snow's Typology Strategy* (supervised by Abd. Rahman Kadir and Abdullah Sanusi).

The research aimed at (i) identifying the business position of PT. MHE Demag Indonesia of Makassar Branch.

The research was designed to direct the strategic decisions of the new branch in Makassar. The managerial strategic decisions in this research were in the scope of GE (*general electric*) analysis and Miles and Snow's typology analysis. The research was located in Makassar, Sulawesi. Data collected included the secondary data. The research population and samples included the general manager, managers and assistant managers to the board of directors as many as 30 people. The data were analyzed using SWOT analysis, TOWS, BCG, *General Electric*, and *Miles and Snow*.

The research result indicates that the business of P. MHE Demag Indonesia of Makassar Branch is generally in the profitable position with the sufficient resources potentials. The efforts to improve the competitive supremacy of Branch Office are by maximizing all strengths and opportunities possessed, and simultaneously minimizing the weaknesses and threats. Based on Miles and Snow's analysis used and People and Marketing indicators, the Makassar Branch applies the Prospector strategy. The customer care and products apply the analyzers' strategy, whereas, the process and financial indicators apply the defenders' strategy.

Key words: Port, business strategy, SWOT, QSPM, BCG, General Electric, and *Miles and Snow Typology*.



DAFTAR ISI

COVER	
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
PRAKATA.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	3
1.3.Tujuan Penelitian.....	3
1.4.Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.1.Kegunaan Teoritis.....	4
1.4.2.Kegunaan Praktis.....	4
1.5.Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1.Pengertian Manajemen Strategik.....	7
2.1.1.Strategi Pemasaran.....	9
2.2.Matriks SWOT.....	18
2.2.1.Analisis TOWS.....	20
2.2.2.Analisis BCG Matrix.....	21
2.2.3.Analisis Internal Eksternal.....	22
2.2.4.Analisis General Electric.....	25
2.2.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	28
2.2.6 Tipologi Strategi.....	32
2.3.Tinjauan Empiris.....	38
BAB III KERANGKA PIKIR.....	43
3.1 Kerangka Pikir.....	43

BAB IV METODE PENELITIAN	46
4.1.Rancangan Penelitian.....	46
4.2.Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
4.3.Populasi dan Sampel.....	47
4.4.Teknik Pengumpulan Data	47
4.5.Teknik Analisis Data	48
4.5.1. Analisis Manajemen Strategi	50
 BAB V HASIL PENELITIAN	 52
5.1.Gambaran Umum Perusahaan	52
5.2. PT MHE Demag Indonesia Cabang Makassar	59
5.3. Identifikasi SWOT	60
5.4. Formulasi Strategi.....	72
5.5 Hasil BCG.....	76
5.6 Hasil GE.....	80
5.8 Decision Stage	81
5.9. Hasil Analisis	86
5.9.1. Analisis TOWS.....	86
5.9.2. Analisis IE	88
5.9.3. Analisis GE	89
5.9.4. Analisis QSPM	90
5.9.5. Analisis Tipologi Strategi.....	98
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	 104
6.1.Kesimpulan.....	104
6.2. Saran	108
 DAFTAR PUSTAKA.....	 109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Jabaran Strategi Utama dari Strategi Generik	22
Tabel 2.2 Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan	23
Tabel 2.3 Kekuatan Bisnis	27
Tabel 2.4 Tinjauan Empiris	37
Tabel 4.1. Data Sampel Penelitian	42
Tabel 5.1. Data IFAS	68
Tabel 5.2. Data EFAS	69
Tabel 5.3. Tabel Penjualan 2018-2019	73
Tabel 5.4. Matriks I.A	75
Tabel 5.5. Matrik C.S	75
Tabel 5.6. QSPM	80
Tabel 5.7 Analisis Tipologi Strategi Miles and Snow.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kuadran Strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan	12
Gambar 2.2 Analisis Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan.....	13
Gambar 2.3 Matriks BCG.....	19
Gambar 2.4 Matriks Internal Eksternal.....	30
Gambar 3.1 Kerangka Pikir.....	45
Gambar 4.1 Tahapan Penentuan Strategi	49
Gambar 5.1 Peta Lokasi	53
Gambar 5.2 Workforce Charat	54
Gambar 5.3 Customer Solutions.....	56
Gambar 5.4 Product Range	57
Gambar 5.5 Custome Made Gondolas	58
Gambar 5.6 Aftersales Services	58
Gambar 5.7 Strategic Direction 2020	59
Gambar 5.8 Matriks SPACE	75
Gambar 5.9 Analisa I-E.....	76
Gambar 5.10 Matriks BCG.....	79
Gambar 5.11 Matriks GE	19

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis di Indonesia saat ini telah mengalami kemajuan yang pesat. Semakin bertambahnya jumlah perusahaan baru dari hari ke hari membuat persaingan dunia bisnis di Indonesia menjadi ketat. Perusahaan-perusahaan yang bergerak baik di bidang jasa, manufaktur, dan pergudangan saling bersaing untuk dapat bertahan dan menjadi yang terbaik. Hal ini mendorong masing-masing perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi dan strategi bisnis agar terhindar dari kebangkrutan.

Perusahaan dikatakan memiliki tujuan yang bermacam-macam. Ada yang mengatakan bahwa perusahaan berfokus pada pencapaian keuntungan atau laba maksimal atau laba yang sebesar-besarnya. Ada pula yang mengatakan perusahaan bertujuan untuk memakmurkan kepentingan pemiliknya, dan ada pula yang berpendapat bahwa perusahaan harus dapat mencapai kesejahteraan masyarakat sebagai tanggung jawab sosialnya.

Perkembangan bisnis di Indonesia Timur dipicu oleh berjalannya proyek Makassar New Port (MNP) yang merupakan jalur distribusi, sehingga para pelaku industri secara bersamaan ingin melakukan investasi dan ekspansi ke area Makassar untuk mendapatkan *market share* di kawasan Indonesia Timur.

Sebagai contoh pada saat ini banyak pengembang raksasa yang melakukan penambahan proyek pergudangan seperti di area Parangloe, Pattene, Business Park, T-One, Summarecon, hingga BUMN seperti PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) yang sedang dalam tahap pengerjaan untuk proyek KIMA 2 di Maros. Selain itu perusahaan besar yang terletak di kawasan Indonesia Timur juga memiliki kontribusi yang sangat besar seperti

PT. Vale Indonesia, PT. Aneka Tambang, PT. IMIP, dan PT. Donggi Senoro LNG.

Peluang ini ditangkap oleh berbagai pihak yang memiliki segmen bisnis yang serupa yaitu tentang *Modern Warehouse Equipment* seperti perusahaan yang akan dibahas oleh penulis yaitu PT MHE Demag Indonesia.

Namun demikian, terdapat beberapa kendala yang harus dihadapi PT MHE Demag Indonesia untuk menangkap peluang yang besar ini, seperti tidak transparannya data yang dimiliki antar divisi, yaitu antara divisi New Equipment dan Servis. Secara jaringan, divisi servis memiliki data yang jauh lebih lengkap karena lebih sering bersentuhan langsung dengan pelanggan dalam proses purna jual, berbeda dengan divisi New Equipment yang hanya dalam proses ekspansi atau investasi unit baru.

Masalah antar divisi di PT MHE Demag Indonesia ini merupakan akibat dari tingginya target yang diberikan kepada masing – masing divisi, sehingga terjadinya persaingan internal dalam mencapai target tersebut. Dalam hal ini, penulis ingin membantu perusahaan untuk memberikan pilihan dalam menerapkan strategi perusahaan sebagai wujud optimalisasi dalam operasional demi tercapainya target perusahaan baik secara local, maupun global.

Apabila penerapan manajemen yang tepat dapat diterapkan, penulis yakin bahwa PT MHE Demag Indonesia, khususnya di Cabang Makassar dapat meraih target yang diberikan perusahaan. Dengan demikian perlu adanya Analisa menggunakan beberapa parameter untuk mencapai keputusan strategic yang rasional dan dapat di implementasikan di perusahaan.

Strategi yang diretapkan harus berdasarkan sistem manajemen yang sudah diterapkan pada PT MHE Demag Indonesia seperti SWOT dan turunannya. Selain itu perlu juga untuk dianalisa portofolio perusahaan untuk melihat perkembangan selama ini, sehingga dapat dilakukan langkah

selanjutnya yang harus dilakukan manajemen Pusat kepada Cabang Makassar. Selanjutnya perlu juga dilakukan Analisa terhadap kompetisi di area Indonesia Timur dalam bidang bisnis yang sama, seperti apa kondisi pasar, bagaimana agresifitas dari pesaing bisnis, dan bagaimana Industrial attractiveness di area Indonesia Timur.

Yang terakhir perlu juga dilakukan Analisa tipologi strategi berdasarkan dengan strategi dari perusahaan yang sudah ada sebelumnya, lalu ditentukan posisi dan strategi apa yang diterapkan, sehingga dapat dilakukan Analisa berdasarkan beberapa parameter, dan dapat dimunculkan suatu strategi yang perlu dan dapat diimplementasikan di PT MHE Demag Indonesia khususnya Cabang Makassar.

Dengan adanya potensi pengembangan wilayah, PT MHE Demag Indonesia yang memiliki cabang operasional di Surabaya memiliki keterbatasan dan kekurangan dalam kecepatan penanganan pelanggan di Kawasan Indonesia Timur. Dengan demikian PT MHE Demag Indonesia memutuskan untuk mengembangkan wilayah dengan cara membuka cabang baru di Kota Makassar, yang dinilai sebagai lokasi strategis untuk meraih ke segala Kawasan di Indonesia Timur.

PT MHE Demag Indonesia merupakan perusahaan di bidang *material handling* yang memberikan solusi kepada pembelinya untuk mengembangkan dan melaksanakan sistem pergudangan dan *material handling* yang efektif sehingga proses produksi dan pergudangan menjadi optimal.

Sebagai perusahaan yang mengutamakan *safety factors*, dan *service excellent* sehingga para pelanggan tidak perlu ragu dalam hal pelayanan dan kecepatan dalam menghadapi suatu permasalahan hingga konsultasi untuk pengembangan industri. PT MHE Demag Indonesia melakukan langkah cepat untuk mendapatkan *market share* di kawasan Indonesia timur dengan cara membuka kantor cabang di Makassar sejak Juni 2017, guna

Comment [as1]: Tak perlu ada di bagian latar belakang. Latar belakang isinya tak perlu detail ttg perusahaan. Yg utama soal kondisi kekinian, gap yang ada, dan bgm riset ini penting untuk mengisi gap itu.

mendekatkan perusahaan pada pelanggan sehingga perusahaan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh pelanggan di area Indonesia Timur

Comment [as2]: Sehingga apa??

Namun sebagai suatu kerangka kerja, keberhasilan penerapan manajemen strategik dalam melakukan penetrasi pasar, dibutuhkan beberapa metode dan analisis untuk menentukan strategi apa yang terbaik dalam melakukannya. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk judul penelitian “Analisa Posisi Bisnis PT MHE Demag Indonesia Cabang Makassar Menggunakan Tipologi Strategi Miles And Snow”.

1.2 Rumusan Masalah

Fokus utama pada penelitian ini adalah penentuan posisi bisnis PT MHE Demag Indonesia berdasarkan hasil analisis dengan beberapa matriks yaitu analisis SWOT, Boston Consulting Group, General Electric, Quantitatif Strategi Planning Matriks, dan analisis miles and snow sebagai tipologi dalam penentuan strateginya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- Berada pada posisi apa PT MHE Demag Indonesia berdasarkan tipologi Miles and Snow, dengan menggunakan matriks pendukung yaitu SWOT, BCG, GE, dan QSPM

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk;

- Mengidentifikasi posisi bisnis PT MHE Demag Indonesia dengan menggunakan tipologi Strategi Miles and Snow, serta matriks BCG (Boston Consulting Group), GE (General Electric), QSPM (Quantitatif Strategi Planning Matriks)

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari kegunaan teoritis dan kegunaan praktis antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Diharapkan menjadi kajian empiris yang mengadopsi berbagai pendekatan teknik strategis dan penetrasi pasar, sehingga dapat memperkaya konsep pengembangan teori perencanaan strategis.
2. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama di masa mendatang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi manajemen PT MHE Demag Indonesia dalam menetapkan dan menjalankan strategi yang efektif berdasarkan hasil tipologi strategi, sehingga mempunyai keunggulan bersaing bagi perusahaan yang berdampak pada mempertahankan loyalitas pelanggan, dimana pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan dalam bentuk profit.
2. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang strategi bisnis khususnya dalam melakukan penetrasi pasar dan pelayanan purna jual.
3. Dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi dalam mengeluarkan kebijakan atau regulasi dalam rangka meningkatkan kompetensi.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bagian (bab) yang secara sistematis untuk memecahkan masalah penelitian secara ilmiah. Sistematika penulisan dapat disajikan sebagai berikut.

BAB I : PENDAHULUAN

- Membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan
- BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**
Merupakan landasan teori yang berisi tentang teori serta konsep – konsep dalam perumusan strategi yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.
- BAB III : METODE PENELITIAN**
Membahas tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validitas temuan serta Berisi tentang konsep pemikiran dan alur sistematika dalam melaksanakan penelitian.
- BAB IV : PEMBAHASAN**
Membahas tentang pemilihan strategi dengan menggunakan analisis hasil yang meliputi analisis SWOT, BCG, GE, QSPM, dan menentukan posisi bisnis dengan menggunakan tipologi strategi Miles and Snow.
- BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**
Merupakan Kesimpulan dari hasil analisis penelitian yang memiliki output berupa strategi bisnis PT MHE Demag Indonesia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Strategik

Peran manajemen strategik, pada masa kini, semakin banyak diakui jika dibandingkan masa sebelumnya dimana keberhasilan saat ini tidak menjamin tingkat daya saing strategik dan Penjualan diatas rata-rata di masa mendatang. Manajemen pada saat ini sangat penting di rencanakan oleh perusahaan atau organisasi, baik itu yang mencari Penjualan atau tidak utamanya mencari Penjualan (seperti Lembaga dan Rumah Sakit). Rencana masa depan bagi setiap perusahaan adalah dengan harapan ke depannya akan lebih baik, namun karena masa depan tidak bisa di prediksi dengan pasti, namun untuk menghadapi ketidakpastian masa depan terse but, perlu dibuat suatu perencanaan strategik untuk ke depan. Dengan demikian upaya yang terus menerus untuk berkembang harus dilakukan, sehingga tetap mampu bersaing dengan cara yang berbeda dengan kondisi sebelumnya.

Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan performa perusahaan dalam jangka panjang (Hunger and Wheelen, 2003:15). Sementara itu, David mendefinisikan manajemen strategik sebagai "seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi

Comment [as3]: • Di rumusan masalah, ada 'strategi penetrasi', tapi tdk ada penjelasan literature ttg ini. Bahas di sub judul terpisah.
• Tinjauan pustaka idealnya berisi ttg literature yg berkaitan dgn topik yg dibahas, bukan pembahasan deskripsi yg hanya memindahkan isi teks book ke bagian ini. Cari literature lain yg membahas mengenai, termasuk tinjauan mengenai penelitian2 terdahulu dgn topik yg sama. Buat matriks peneltian terdahulu, ada judul, nama penelti, tahun, analisis yg digunakan, hasil yang diperoleh. Ini bisa membantu mendapatkan 'research gap'.
• Literature review yang baik bukan hanya bersumber dari teks book, tapi juga jurnal. Nilai teks book itu dibawah journal, makanya harus lebih banyak literature dr jurnal yg digunakan.

keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya” (David, 2009:5).

Penerapan manajemen strategik dalam perusahaan atau organisasi akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan atau organisasi itu sendiri. Pendekatan manajemen strategik dapat mendorong perusahaan atau organisasi untuk senantiasa menyadari adanya perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya, karena itu perusahaan atau organisasi harus mampu merumuskan strategi yang tepat secara sistematis untuk mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut.

Satu diantara berbagai tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh Penjualan yang optimal dari kegiatannya sehari-hari, khususnya kegiatan pemasaran. Untuk menjalankan kegiatan pemasaran tersebut dengan baik, dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan, perusahaan harus menerapkan suatu strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan pemasaran perusahaannya.

Lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar fungsi manajemen pemasaran perusahaan yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang sukses dengan para pelanggan sarannya.

Keberhasilan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan tergantung pada analisa dan pengamatan yang cermat oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan.

2.1.1 Strategi Pemasaran

Strategi-strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan

Menurut Kotler (1994), Strategi dalam tahap perkenalan ini ada empat, antara lain :

1. Strategi Merayap Cepat (*rapid skimming strategy*), yang meliputi peluncuran produk baru pada tingkat harga dan promosi yang tinggi dalam rangka mencapai laba kotor sebanyak mungkin. Banyak biaya yang dikeluarkan pada promosi untuk mempengaruhi pasar dengan keunggulan produk meskipun harganya mahal. Biaya promosi tinggi dilakukan untuk mempercepat tingkat penetrasi pasar. Strategi ini masuk akal berdasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut :
 - adanya bagian yang luas dari pasar potensial yang belum mengetahui adanya produk tersebut
 - bagian pasar potensial yang sudah mengetahui cenderung menyukai produk tersebut dan dapat membayar harga yang

ditawarkan

- perusahaan menghadapi potensi persaingan dan ingin membangun preferensi merek

2. Strategi Merayap Lambat (*slow skimming strategy*) meliputi diluncurkannya produk dengan harga tinggi dan dengan promosi yang rendah. Harga yang tinggi membantu memperoleh laba kotor per unit sebanyak mungkin, dan tingkat promosi rendah menekan biaya pemasaran. Kombinasi ini diharapkan dapat meraih sebanyak mungkin keuntungan dari pasar. Strategi ini dapat dilakukan ketika : luas pasar terbatas, kebanyakan dari pasar tersebut

mengetahui produk, para pembeli sanggup membayar dengan harga tinggi, persaingan potensial tidak dihalangi.

3. Strategi Penetrasi Cepat (*rapid penetration strategy*) meliputi peluncuran produk dengan harga rendah dan dengan tingkat promosi tinggi. Strategi ini menjanjikan memperoleh penetrasi pasar tercepat dan pangsa pasar paling besar. Strategi ini dilakukan ketika : pasar luas, pasar tidak mengetahui produk, kebanyakan pembeli sensitif terhadap harga, adanya potensi persaingan yang kuat dan biaya unit produksi

menurun sejalan dengan besarnya skala produksi serta pengalaman memproduksi barang yang terakumulasi.

4. Strategi Penetrasi Lambat (*slow penetration strategy*) meliputi peluncuran produk baru dengan harga yang rendah dan tingkat promosi yang rendah pula. Harga yang rendah akan mendukung usaha diterimanya produk secara cepat, dan perusahaan dapat menghemat pengeluaran promosi untuk merealisasikan lebih banyak laba bersih. Perusahaan percaya bahwa permintaan pasar memiliki elastisitas harga yang tinggi tetapi promosinya minimal. Strategi ini dilakukan ketika pasar luas, pasar benar-benar mengetahui produk, pasar sensitive terhadap harga dan adanya beberapa potensi persaingan.

PROMOSI

Tinggi Rendah

HARGA

Rendah

Tinggi

	Strategi Merayap Cepat	Strategi Merayap Lambat
G a m b a	Strategi Penetrasi Cepat	Strategi Penetrasi

r 2.1 Kuadran Strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan

2.2 Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan factor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti *market share*, *brand recognition*, atau lainnya. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal

perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi (David,2001) yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatanancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.
5. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.



Sumber: (Rangkuti, 2004)

Gambar 2. 2 Analisis Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan posisi perusahaan sebagaimana tersebut gambar 2.3. di atas, menurut Rangkuti (2006:19) dapat disampaikan strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Kuadran 1:

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

2. Kuadran 2:

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 3:

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

4. Kuadran 4:

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

2.2.1 Analisis TOWS

Menurut David (2011:178) menyatakan bahwa Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer

mengembangkan empat jenis strategi :

1. Strategi SO (Strength - Opportunities) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO (Weakness – Opportunities) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang – peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST (Strength – Threat) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT (Weakness – Threat) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan

internal benar – benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.2.2 Analisis *Boston Consulting Group* (BCG Matrix)

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG *Growth/Share Matrix* yang diciptakan pertama kali oleh *Boston Consulting Group*. Tujuannya adalah (Rangkuti, 2013):

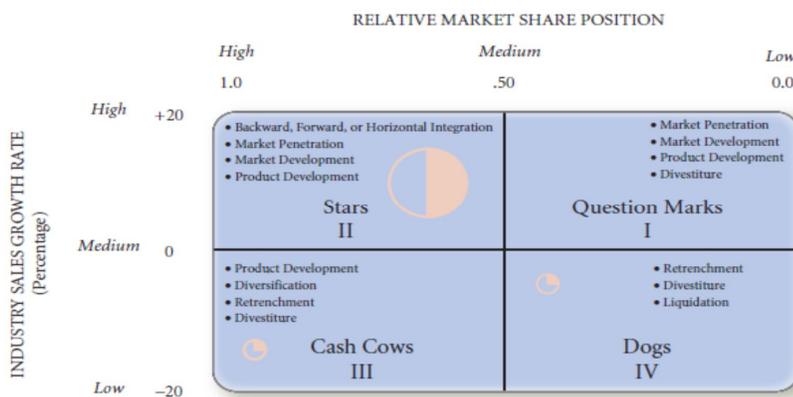
1. Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*-nya.
2. Mengembangkan portofolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
3. Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan.
4. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
5. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.
6. Model BCG didasarkan pada klasifikasi produk (dan secara implisit juga unit bisnis perusahaan) menjadi empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa

pasar relatif terhadap pesaing terbesar. Tujuan utama adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

7. Kerangka kerja dalam Matrik BCG adalah menempatkan produk dalam 4 kategori (kuadran) dalam portofolio perusahaan meliputi:
8. Kuadran I : Question Mark, (high growth, low market share) unit usaha yang masuk dalam kuadran I kondisinya adalah unit usaha tersebut bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah. Pada kondisi ini perusahaan harus bekerja keras untuk menentukan apakah akan tetap mempertahankan usaha ini atau melepaskannya.
9. Kuadran II : Star (high growth, high market share), unit usaha yang masuk dalam kuadran II kondisinya adalah adalah pemimpin pasar yang berada dalam pasar yang tumbuh dengan cepat. Tapi bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar atau memperkuat posisi danantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar

serta produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai unit kerja.

10. Kuadran III : Cash Cow, (low growth, high market share) unit usaha yang masuk dalam kuadran III adalah yang memiliki pangsa pasar relatif tinggi tetapi berada dalam pasar yang memiliki pertumbuhan relatif rendah. Pengembangan produk dan diversifikasi merupakan salah satu strategi yang bisa dipilih untuk unit kerja dalam posisi ini.
11. Kuadran IV : Dog, (low growth, low market share), unit usaha yang masuk dalam kuadran IV kondisinya adalah memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam pasar yang lambat atau bahkan tidak tumbuh sama sekali, dengan kondisi demikian biasanya strategi yang dilaksanakan adalah likuidasi, divestasi atau dipangkas melalui penciutan.



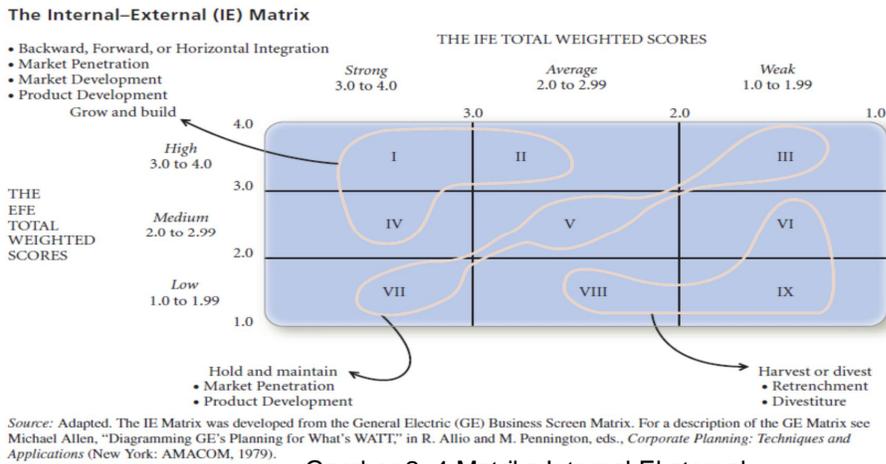
Sumber: David (2011, Strategic Management: Concept and Cases hal. 186)

Gambar 2. 3 Matriks BCG

2.2.3 Analisis Internal Eksternal (IE Matrix)

Menurut Fred R. David (2011:188) menyatakan bahwa matriks Internal – Eksternal memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan Sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada 2 dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi internal yang dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Begitu juga skor bobot EFE pada sumbu y. Sel I, II, IV termasuk ke dalam strategi tumbuh dan membangun (integrasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk). Sel III, V, VII termasuk ke dalam strategi menjaga dan mempertahankan (Penetrasi pasar, pengembangan produk). Sel VI, VIII, IX termasuk ke dalam strategi panen atau divestasi

(penciutan dan divestasi).



Gambar 2. 4 Matriks Internal Eksternal

Keterangan :

- I : Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II : Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III : Strategi *turnaround*
- IV : Strategi stabilitas
- V : Strategi konsentasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas
- VI : Strategi divestasi
- VII : Strategi diversifikasi konsentrik
- VIII : Strategi diversifikasi konglomerat
- IX : Strategi likuidasi atau bangkrut

2.2.4 Analisis General Electric

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger (2003:35) menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu:

1. Strategi Stabilitas (*stability*).

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*)

2. Strategi Ekspansi (*expansion*).

Strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

3. Strategi Penciutan (*retrenchment*).

Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash flow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena

sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

Menurut David (2002:17), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*integration vertical strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.
2. Strategi Intensif (*intensive strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
3. Strategi Diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
4. Strategi Bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungnya akan membawa perusahaan pada kebangkrutan.

Penjabaran strategi utama dari strategi generic versi Wheelen-Hunger (2003) yang menggunakan konsep dari GE ini dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 2. 1 Jabaran Strategi Utama dari Strategi Generik Versi Wheelen-Hunger

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	a) Strategi pertumbuhan terkonsentrasi <ol style="list-style-type: none"> 1) Horizontal 2) Vertikal b) Strategi pertumbuhan diversifikasi <ol style="list-style-type: none"> 1) Terpusat 2) Konglemerasi
Strategi Stabilitas (<i>Stability Strategy</i>)	a) Strategi jeda (<i>Pause strategy</i>) b) Strategi waspada c) Strategi tanpa perubahan d) Strategi laba
Strategi Penciutan (<i>Retrechment strategy</i>)	a) Strategi Perubahan Haluan b) Strategi Memikat Perusahaan lain c) Strategi jual/ditutup d) Strategi Pelepasan / Strategi Likuidasi

Sumber: Wheelen-Hunger (2003)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kelompok Strategi Pertumbuhan

Strategi generik pertumbuhan memiliki dua strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi dan strategi pertumbuhan diservikasi.

a) Strategi Pertumbuhan Konsentrasi. Merupakan strategi di mana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- Horizontal. Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
- Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain. Pada kedua strategi ini dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal adalah

dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun jointventure yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

- c) Strategi Pertumbuhan Diversifikasi. Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari dua cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun eksternal. Jika dilaksanakan dengan cara internal, hal ini dapat dilakukan melalui perkembangan produk baru. Tetapi jika dengan cara eksternal dilakukan dengan cara akuisisi. Sasaran dan pertumbuhan produk (*Pause Strategy*). Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.
- d) Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*). Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.

- a) Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*). 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 misalnya karena terjadi inflasi.
- b) Strategi Laba (*Profit Strategy*). Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya sering kali adalah kesuksesan jangka panjang.

Kelompok Strategi Penciutan (Retrenchment)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan memiliki posisi bersaing yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena seolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan dalam berusaha. Ada empat bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu:

Strategi Turnaround. Strategi ini dianjurkan untuk digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan, namun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional.

Strategi Captive Company. Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan

agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya di perusahaan tersebut.

Strategi Sell Out/Divestment. Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi captive company, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutup karena bidang usaha seperti ini tergolong divestasi (divestment).

Strategi Bankruptcy. Strategi Bankruptcy (pailit) dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas hutang-hutang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak yang telah disetujui.

Strategi Liquidation. Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relatif tidak mempunyai prospek lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang telah dinyatakan bangkrut.

Untuk memilih strategi utama berdasarkan pendekatan Wheelen-Hunger (2003) ini, dapat digunakan suatu matrik yang diciptakan oleh perusahaan General Electric (GE), yang disebut matriks GE sebagai berikut: (Umar, 2003:283).

Tabel 2.3 Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan

	Kuat	Biasa	Lemah
Tinggi	Pertumbuhan - Konsentrasi via integritas vertikal	Pertumbuhan - Konsentrasi via integritas horizontal	Pengurangan - <i>Turnaround</i>
Sedang	Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horiozontal Stabilitas - Tidak berubah - Profit	Pengurangan - <i>Captive & Company</i> - <i>Selling Out</i>
Rendah	Pertumbuhan - Diversifikasi konsentral	Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerasi	Pengurangan - Bangkrupcty - Liquidation

Sumber: Umar (2003)

2.2.5 Quantitative Strategic Plannning Matrix (QSPM)

Umar (2001:210) mengatakan ada satu teknik analisis dalam literature mengenai suatu rancangan untuk menentukan kemenarikan relatif (relative attractiveness) dari tindakan tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Teknik yang dimaksud adalah Quantitative Strategic Planning

Matrix (QSPM), yaitu teknik yang dipakai keputusan dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari hasil analisis (EFE dan IFE) dan pada pengolahan (IE Matrix dan SWOT Matrix) untuk analisis selanjutnya melalui QSPM.

QSPM menggunakan analisis dari input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi yang diajukan. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Adapun langkah – langkah pengembangan QSPM ialah sebagai berikut :

Langkah 1, Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.

Langkah 2, Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE.

Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.

Langkah 3, Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.

Langkah 4, Menentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut.

Langkah 5, Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (Total Attractiveness Scores—TAS) didefinisikan sebagai produk dari pengalian 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 atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

Langkah 6, Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

General Electric (GE)

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger (2003:35) menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu:

Strategi Stabilitas (stability).

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (mature)

Strategi Ekspansi (expansion).

Strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

Strategi Penciutan (retrenchment).

Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai cash flow negative. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

Menurut David (2002:17), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

Strategi Integrasi Vertikal (*integration vertical strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

Strategi Intensif (*intensive strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

Strategi Diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

Strategi Bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungnya akan membawa perusahaan pada kebangkrutan.

2.2.5 Tipologi Strategi

Strategi dapat diidentifikasi atas dasar sebagian besar unsur orientasi organisasi terhadap pengembangan produk pasar, Miles dan Snow (1978) menyatakan bahwa ada empat jenis strategi, yaitu *Prospectors*, *Defenders*, *Analyzers*, dan *Reactors*. "Fokus terutama sekali mengenai strategi dan korelasinya, bukan proses yang digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasiakan strategi" (Snow and Hambrick, 1980) dalam Eli

Segev (1987), Tipologi strategi berdasarkan definisi tersebut dikategorikan menjadi strategi berdasarkan isinya. Tipologi strategi yang lain adalah strategi berdasarkan proses atau strategi berdasarkan pembuatan. Konsep ini dikemukakan oleh Mintzberg (1973).

Memfokuskan pada motif untuk membuat keputusan siapa yang akan membuat alternatif bagaimana strategi dievaluasi, ruang lingkup keputusan keterkaitan, tujuan organisasi fleksibilitas model umur organisasi, dan tipe sumber daya untuk pembuatan model strategi. Konsep ini disebut dengan strategi making (membuat strategi). Berdasarkan fokus kajiannya maka Mintzberg (1973) menganjurkan tiga bentuk membuat strategi yaitu: *Entrepreneurial*, *Adaptive* dan *Planning*. Pembuatan strategi dapat didefinisikan: “*an organization-level process that encompasses the range of activities firms engage in to formulate and enact their strategic mission and goals. These activities include analysis, planning, decision making, strategic management, and many aspects of the organization's culture, shared value system and corporate vision* (Hart, 1992)”.

Strategi membuat adalah organisasi proses tingkat yang meliputi berbagai kegiatan perusahaan terlibat dalam merumuskan dan menetapkan strategis mereka misi dan tujuan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi analisis, perencanaan, pengambilan keputusan, manajemen strategis, dan banyak aspek dari organisasi budaya dan visi perusahaan. Tipologi strategi berdasarkan isi (*Miles and Snow*) memiliki perbedaan pendekatan dengan

Mintzberg, yang mengungkapkan tipologi strategi berdasarkan proses atau strategy making (pembuatan strategi) kedua tipologi ini berkaitan dengan strategi tingkat bisnis yang memiliki hubungan terhadap kinerja organisasi, dengan kata lain seharusnya kedua tipologi ini memiliki hubungan.

Sebuah survey terbaru hasil study empiris (Segev 1984) menghubungkan strategi-strategi tingkat bisnis, berdasarkan beberapa hubungan antara strategi, pembuatan strategi, dan kinerja organisasi. Dalam analisisnya Segev (1987) membuat hubungan timbal balik antara dua tipologi, yaitu empat jenis strategi dari Miles & Snow, dengan kemungkinan kombinasi dengan bentuk tiga pembuatan strategi dari Mintzberg, dan beberapa kombinasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Miles and Snow Dalam Segev (1987), ada empat Tipe strategi yaitu:

- 1) *Prospector* adalah: Jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Perusahaan berusaha untuk selalu menjadi pioneer dalam bersaing, dan rela mengorbankan internal efisiensi untuk berinovasi, dan kreasi.
- 2) *Defender* adalah: Organisasi yang menekankan penggunaan strategi stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha. Perusahaan ini sangat mempertahankan inti bisnisnya atau *core business*, tanpa banyak melakukan perubahan.

- 3) *Analyzer* adalah: Perusahaan yang menggunakan strategi diantara *defender*, dan *prospectors*. Artinya perusahaan ini tidak terlalu berani mengambil resiko besar dalam berinovasi, tetapi tetap berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar.
- 4) *Reactor* adalah: Jenis perusahaan yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memerhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan. Perusahaan jenis ini lebih mementingkan efisiensi, menekan biaya termasuk menekan pada sumberdaya manusia.

a) Strategi *Prospector*

Definisi *Prospectors* adalah jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Perusahaan berusaha untuk selalu ingin menjadi pioneer dalam bersaing, dan rela mengorbankan internal efisiensi untuk berinovasi, dan kreasi. Strategi ini perlu dukungan dari staf yang benar-benar ahli, dan mempunyai kemampuan. Sehingga praktik sumberdaya manusianya menekankan pada pencarian sumber daya manusia yang mampu menciptakan perubahan, dan mempunyai kreativitas tinggi.

Jika sumber daya internal tidak memenuhi, organisasi akan rela mencari dari sumber eksternal meskipun dengan biaya tinggi. Kemudian perusahaan yang memiliki strategi *prospector* biasanya menghadapi

unpredictability dan ketidakpastian lingkungan yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang memiliki strategi defender (Miles & Snow 1978). Kebutuhan akan informasi lebih besar pada perusahaan *prospector* dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya adalah ciri-ciri strategi dari organisasi *prospector*. Organisasi yang mengimplementasikan strategi penggagas adalah organisasi yang inovatif, mencari kesempatan pasar baru, dan mengambil sejumlah resiko.

Untuk mengimplementasikannya, organisasi perlu mendorong kreativitas dan fleksibilitas. Kreativitas membantu organisasi dalam mempersepsikan atau bahkan menciptakan kesempatan baru di dalam lingkungannya, fleksibilitas membuat organisasi mampu merubah dengan cepat untuk mengambil keuntungan dari kesempatan baru tersebut. Organisasi ini sering kali meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas dengan cara mengadopsi struktur organisasi yang terdesentralisasi, berikut ini adalah karakteristik dari strategi *prospector*:

a) Orientasi Strategi

- Strategi focus: Menyampaikan produk yang paling cocok untuk pelanggan
- Domain Pasar Produk: Luas dan terus berkembang
- Penciptaan Nilai: Nilai pelanggan

b) Orientasi Pasar

- Sasaran Operasional: Fleksibilitas dan inovasi, Informasi Pelanggan
- Budaya: Sasaran pro aktif jangka panjang, untuk mengetahui kebutuhan pelanggan
- Organisasi: Orientasi pasar
- Fokus strategi: Menciptakan produk terbaik
- Produk-Pasar Utama: Luas dan terus berkembang
- Penciptaan Nilai: Fitur-fitur dan aplikasi baru

c) Orientasi Produk

- Sasaran Operasional: Fleksibilitas dan inovasi, menciptakan portofolio produk
- Budaya: Terfokus dalam lingkungan, kompetensi inti

d) Organisasi: Orientasi Produk

Jadi ini adalah strategi yang paling agresif dari empat strategi. Biasanya ini melibatkan program aktif untuk memperluas ke pasar baru dan merangsang peluang baru. Pengembangan produk baru dengan penuh semangat dikejar dan strategi perang pemasaran ofensif adalah cara umum memperoleh pangsa pasar tambahan. Mereka merespon dengan cepat terhadap tanda-tanda peluang pasar, dan melakukannya dengan sedikit penelitian atau analisis.

b) Strategi *Defender*

Strategi *defender* dalam menghadapi masalah organisasi perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar yang stabil, dan melakukan fungsi yang terbaik dalam lingkungan yang stabil. Sebuah solusi umum untuk masalah ini adalah pengendalian biaya, sehingga organisasi ini mencapai tujuannya karena mengkhususkan diri dalam bidangnya termasuk dengan menggunakan proses teknis yang mapan dan standar untuk menjaga biaya yang rendah. *Defender* organisasi menghadapi masalah administrasi maka harus memastikan efisiensi, dan membutuhkan sentralisasi, prosedur formal, dan fungsi diskrit karena lingkungan berubah perlahan-lahan, maka perusahaan akan mempertahankan organisasi dengan mengandalkan perencanaan dalam jangka panjang.

Daripada mencari pertumbuhan baru peluang dan inovasi, Organisasi yang mengikuti berkonsentrasi pada strategi untuk mempertahankan pasar saat ini, melindungi, mempertahankan pertumbuhan yang stabil, dan melayani pelanggan saat ini. Seringkali perusahaan yang menerapkan strategi *prospector* akan beralih ke strategi *defender*. Hal ini terjadi ketika perusahaan berhasil menciptakan pasar baru atau bisnis dan kemudian mencoba untuk melindungi pasarnya dari kompetisi. Jadi pengertian strategi *defender* adalah strategi yang menerapkan untuk mempertahankan, mereka mencoba untuk melindungi pasar dari pesaing baru.

Sebagai hasil dari fokus yang sempit, organisasi ini jarang perlu melakukan penyesuaian besar dalam teknologi, struktur, atau metode

operasi. Sebaliknya, mereka mencurahkan perhatian utamanya untuk meningkatkan efisiensi operasi yang ada pada mereka. Strategi ini bisa sukses terutama ketika mereka ada dalam industri yang menurun atau lingkungan yang stabil. Dalam kata lain juga definisi karakteristik organisasi *defender* yaitu perusahaan berkonsentrasi pada upaya untuk melindungi pasarnya saat ini, mempertahankan pertumbuhan yang stabil, dan melayani konsumen yang telah ada. Sejalan dengan penggunaan strategi, maka perusahaan menghadapi isu kritis yaitu formasi strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan. Terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan formasi strategi. Di bawah ini adalah ciri-ciri dari strategi *defender*.

a) Ciri-ciri strategi *defender*

Ciri-ciri organisasi yang mengimplementasikan strategi *defender* adalah organisasi yang mengimplementasikan strategi bertahan berusaha untuk melindungi pasarnya dari pesaing baru. Organisasi ini cenderung untuk menghindari kreativitas dan inovasi dalam mengeluarkan produk atau jasa baru dan memfokuskan pada usaha untuk menurunkan biaya atau meningkatkan kinerja dari produk yang ada. Selanjutnya adalah fokus dari strategi *defender*. Jadi *strategy defender* meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. *Defender* mencoba

membagi-bagi dan memperbaiki pasar ke dalam industri di mana pesaing menemukannya sulit untuk penetrasi. Mereka bersaing utamanya pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka. Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi. Maka karakteristik dari strategi dapat diambil menjadi 3 bagian yaitu orientasi strategi, pasar dan produk. Inilah karakteristik dari strategi *defender*:

- Orientasi Strategi

- [1] Strategi fokus: Menyampaikan produk yang paling cocok untuk pelanggan

- [2] Domain Pasar Produk: Sempit dan stabil

- [3] Penciptaan Nilai: Nilai pelanggan

- Orientasi Pasar

- [1] Sasaran Operasional: Efisiensi biaya, Informasi Pelanggan

- [2] Budaya: Sasaran pro aktif jangka panjang, untuk mengetahui kebutuhan pelanggan

- [3] Organisasi: Otoritas dan garis fungsional

- [4] Fokus Strategy: Menciptakan produk terbaik

- [5] Produk-Pasar Utama: Sempit dan stabil

[6] Penciptaan Nilai: Fitur-fitur dan aplikasi baru

- Orientasi Produk

[1] Sasaran Operasional: Efisiensi biaya, Menciptakan portofolio produk

[2] Budaya: Terfokus dalam lingkungan, kompetensi inti

[3] Organisasi: Otoritas dan garis fungsional

Jadi perusahaan yang menerapkan strategi *defender* menekankan pada efisiensi dan biaya rendah, lebih rendah daripada pesaingnya. Penekanan pada efisiensi terlihat pada pengontrolan biaya secara ketat, misalnya biaya-biaya, pelayanan dan biaya promosi diminimalisir, pencapaian *economic of scale* production untuk mendapatkan *cost per unit* yang rendah.

c) Strategi *Analyzer*

Definisi karakteristik strategi *analyzer* adalah organisasi dengan strategi penganalisis (*analyzer strategy*) di mana perusahaan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya di saat ini dan menciptakan kesempatan pasar baru. Suatu organisasi yang mengimplementasi strategi penganalisis berusaha untuk mempertahankan bisnisnya di saat ini dan untuk menjadi inovatif dalam bisnis baru. Strategi penganalisis berada diantara strategi penggagas dan bertahan, atribut dari organisasi yang mengimplementasikan strategi penganalisis cenderung serupa dengan jenis organisasi yang

mengimplementasikan kedua strategi diatas. Mereka memiliki pengendalian akuntansi dan keuangan yang ketat, fleksibilitas yang tinggi, produk yang efisien dan beraneka ragam, dan kreativitas yang tinggi serta biaya yang rendah.

Fokus strategi *analyzer* adalah untuk mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospector*. *Analyzer* hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari *prospector* dan kemudian menirunya. *Analyzer* cenderung untuk beroperasi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: satu stabil, yang mereka tekankan pada efisiensi dan satu variabel, yang mereka tekankan pada inovasi. Struktur organisasi mereka adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka operasikan. Mereka mencoba untuk mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik, berikut ini adalah karakteristik dari strategi *analyzer*:

- Orientasi Strategi

[1] Strategi fokus: Menyampaikan produk yang paling cocok untuk pelanggan

[2] Domain Pasar Produk: Tersegmentasi dan penyesuaian secara hati-hati.

[3] Penciptaan Nilai: Nilai pelanggan

- Orientasi Pasar

[1] Sasaran Operasional: Fleksibilitas dan inovasi, Informasi Pelanggan

[2] Budaya: Sasaran pro aktif jangka panjang, untuk mengetahui kebutuhan pelanggan

[3] Fokus strategy: Menciptakan produk terbaik

[4] Produk-Pasar Utama : Tersegmentasi dan hati-hati disesuaikan

[5] Penciptaan Nilai: Fitur-fitur dan aplikasi baru

- Orientasi Produk

[1] Sasaran Operasional : Sinergi teknologi, Menciptakan produk

[2] Budaya: Terfokus dalam lingkungan, kompetensi inti

[3] Organisasi: orientasi pada matriks

Jadi dalam strategi *analyzer* ini dia menyatukan antara strategi *defender* dan *analyzer*. Dengan begitu perusahaan dapat mengambil keputusan-keputusan yang dapat membuat perusahaan semakin lebih maju lagi.

d) Strategi *Reactor*

Strategi dari *reactor* yaitu jenis perusahaan yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memperhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan. Perusahaan jenis ini lebih mementingkan efisiensi, menekan biaya termasuk menekan pada sumberdaya manusia. Organisasi yang mengikuti strategi *reactor* tidak memiliki pendekatan strategis yang konsisten, melayang dengan peristiwa-peristiwa lingkungan, bereaksi terhadap tetapi gagal mengantisipasi atau berpengaruh terhadap peristiwa.

Ciri-ciri dari strategi organisasi *reactor* adalah memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Fokus strategi *reactor* secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategi menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik kurang strategi dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan, berikut ini adalah karakteristik dari strategi *reactor*:

- Orientasi Strategi

- [1] Strategy focus: Menyampaikan produk yang paling cocok untuk pelanggan

- [2] Domain Pasar Produk: Tidak jelas

- [3] Penciptaan Nilai: Nilai pelanggan

- Orientasi Pasar

- [1] Sasaran Operasional: Tidak konsisten dan tidak dioptimalkan, Informasi Pelanggan

- [2] Budaya: Sasaran pro aktif jangka panjang, untuk mengetahui kebutuhan pelanggan

- [3] Organisasi: Unit bisnis mandiri dengan koneksi longgar

- [4] Fokus strategy: Menciptakan produk terbaik

- [5] Produk-Pasar Utama: Tidak jelas

- [6] Penciptaan Nilai: Fitur-fitur dan aplikasi baru

- Orientasi Produk

- [1] Sasaran Operasional: Tidak konsisten dan tidak dioptimalkan, Menciptakan portofolio produk

- [2] Budaya: Terfokus dalam lingkungan, kompetensi inti

- [3] Organisasi: Unit bisnis mandiri dengan koneksi longgar

Jadi dalam hal ini strategi *reactor* jarang digunakan dalam organisasi atau perusahaan. Karena strategi ini kurang efektif apabila digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan membuat perusahaan lebih maju lagi.

2.3 Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan topik penelitian dalam rangka menguatkan positioning penelitian ini.

Judul	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
Formulasi Strategi Makassar New Port dan Pelabuhan Bitung Sebagai Internasional Hub Port	Debby Duakaju (2017)	BCG, GE, AHP	Dari hasil penelitian diketahui nilai akhir (total ranking) masing-masing kriteria internasional hub port Makassar New Port berada pada jalur yang tepat sebagai internasional hub port dibandingkan dengan pelabuhan bitung.
Analisa Posisi Bisnis Pelabuhan Kelas I Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) menggunakan Strategi Tipology Miles and Snow	Lis Widyastuti (2017)	Tipologi Miles and Snow	Posisi bisnis pelabuhan kelas I di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) antara lain lokasi pelabuhan yang strategis, jumlah kunjungan kapal yang meningkat, kompetensi sumber daya manusia yang ditunjang dengan kapabilitas yang unggul, pelabuhan-pelabuhan kelas I sedang melakukan pengembangan wilayah dan pembangunan infrastruktur, pusat konsolidasi untuk barang-barang ekspor dan pusat distribusi untuk barang-barang impor, dan jaminan keamanan kepada seluruh kapal asing yang menyinggahi pelabuhan kelas I.
An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology	Ummi Salwa dan Ahmad Bustamam (2016)	RBV, Miles & Snow	2 dari pengusaha menunjukkan karakteristik jenis Prospector dan 3 lainnya menunjukkan karakteristik Analyzer

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Pangsa Pasar Bongkar Muat Petikemas di Terminal Petikemas Bitung Provinsi Sulawesi Utara	Subiyan (2010)	SWOT, IE, QSPM	Panjang tambatan dan luas lapangan penumpukan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pangsa pasar bongkar muat petikemas di Terminal Petikemas Bitung
The Performances Implication of Matching Marketing Strategy to Business Strategy Typology among Garment SMEs in Yogyakarta	Suwarto & Kusumaningtyas (2015)	Tipology Miles & Snow	Dugaan mengenai implikasi profitabilitas terbukti sebagian yaitu pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis prospector dengan strategi pemasaran mass aggressive. Sedangkan dugaan mengenai implikasi kinerja terbukti sebagian yaitu pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis prospector dengan strategi pemasaran mass aggressive dan perusahaan yang menerapkan strategi bisnis differentiate defender dengan strategi pemasaran value marketers
Role of Strategic Management in the Development of Port of Anzali	Jourshari (2015)	SWOT, Metode Entropi Shannon	Kekuatan pelabuhan lebih unggul dibandingkan kelemahan.
Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation	Ville Isoherranen, Pekka Kess	Tipology Miles&Snow, strategi	Kerangka kerja yang disusun mampu menemukan perubahan orientasi dan tipology di kedua kasus bisnis Nokia dan Amer,

Framework		orientasi	dimana ditemukan bahwa dalam kasus Nokia terjadi perubahan bisnis dari posisi prospector ke posisi defender dan akhirnya kemudian beralih ke posisi analyzer. Perusahaan Amer menunjukkan terjadi perubahan posisi bisnis yang pada awalnya sebagai analyzer cepat menjadi defender.
Analisis strategi pemasaran produk Indihome dengan menggunakan QSPM pada PT Telkom Witel Makassar	Isra, Muhammad (2017)	SWOT, QSPM	Hasil analisis QSPM yang menunjukkan bahwa alternatif strategi digunakan dalam kegiatan usaha jasa internet Indihome adalah strategi agresif intensif.
Analisis Strategi Bisnis dalam meningkatkan market share PT Semen Tonasa	Makkulau, Andi (2017)	BMC, SWOT	Kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan promosi tepat sasaran dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain.
Analisis Strategi Bisnis Logistics & Supply Chain Suku Cadang Toyota Pada Pt. Hadji Kalla (Kalla Toyota)	Firdaus, Andi (2018)	SWOT, BSC	Perspektif Customer yaitu meningkatkan customer touch point kepada para pelanggan. Perspektif Internal Business Process yaitu mengarah kepada inovasi teknologi. Perspektif Learning & Growth yaitu memperkuat posisi karyawan perusahaan dalam kesejahteraan

			serta kompetensi.
Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) Untuk Memenangkan Strategi Organisasi	Sarjono, Haryadi (2013)	BCG	Sesuai hasil perhitungan Matriks BCG, maka Sekolah Tinggi berada di kuadran III (Cash Cow) karena memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah. Akan tetapi, mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Pada saat perusahaan mendapatkan penilaian Cash Cow, ini berarti bahwa dapat tidaknya perusahaan melanjutkan bisnis yang sedang dijalankan sangat bergantung misalnya pada kondisi keuangan yang ada.
Penentuan Jenis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Pada UMKM Fashion di Kelurahan Penggilingan Berbasis Teknologi	Mujiastuti, R (2019)	SWOT, QSPM	Dari hasil pengolahan data dengan analisis SWOT pada 38 UMKM di Kelurahan Penggilingan, diketahui bahwa strategi yang cocok untuk meningkatkan produktifitas adalah penggunaan Inbound Marketing, memperluas jangkauan pasar, pengembangan varian produk dan meningkatkan branding. Strategi Inbound marketing merupakan strategi utama yang diusulkan pada penelitian ini karena strategi ini juga mencakup strategi-strategi lain.

Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Qspm Pada Bisnis Sambal Noesantara	Sugianto, Clara A (2017)	SWOT, QSPM	Hasil dari pemetaan matriks IE menunjukkan bahwa Sambal Noesantara menggunakan strategi growth and build, dimana terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
Evaluasi Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian di PT Surveyor Indonesia (Studi Kasus Strategic BusinessUnit Industri Pertambangan dan Energi)	Pringga, Ridho (2009)	SWOT, IFAS, EFAS	Berdasarkan analisis tersebut menunjukkan bahwa strategi yang diambil oleh perusahaan yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, berada pada posisi hold and maintain strategy. Hasil analisis yang dilakukan sudah sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu

BAB III

KERANGKA PIKIR

3.1 Kerangka Pikir

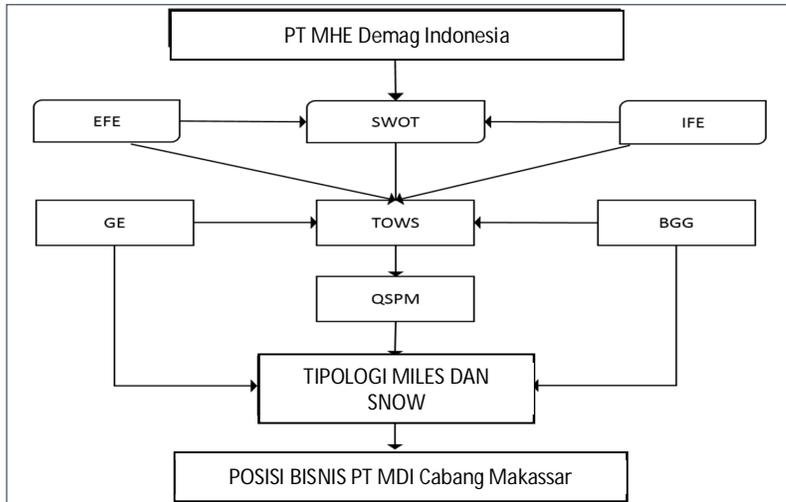
Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya terletak pada kemampuan perusahaan untuk menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi (Zagloel et al., 2008). Perencanaan sebagai fungsi fundamental manajemen sangat penting dalam menjawab tantangan masa depan yang penuh ketidakpastian dan sangat dinamis. Perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitornya melalui perencanaan strategi bisnis yang matang dalam mencapai tujuannya (Asmarani, 2006). Demikian pula dalam merumuskan strategi bisnis dapat diwujudkan berdasarkan misi, nilai dan tujuan perusahaan (Witri, 2009).

Kecepatan perkembangan bisnis di Kawasan Indonesia Timur menjadikan manajemen dari PT MHE Demag Indonesia harus segera mengambil tindakan strategis demi mencapai pertumbuhan perusahaan secara optimal. Dengan demikian diperlukan kajian terhadap peluang tersebut dengan membuat suatu rumusan strategi yang sesuai dengan pola perkembangan bisnis di Kawasan Indonesia Timur.

Penetapan alternatif strategi diformulasikan dengan berpedoman pada konsep Fred R. David, yang menyusun alternatif strategi yang komprehensi,

dengan memperhatikan kondisi lingkungan baik eksternal dan internal, kondisi posisi perusahaan, kondisi segmen usaha, kondisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Selanjutnya untuk menjalankan alternatif strategi mana yang paling penting untuk dilaksanakan terlebih dahulu maka digunakan Analisa Hirarki Proses, dengan menyusun sebuah struktur hirarki yang memakai pertimbangan-pertimbangan untuk menghasilkan bobot relatifnya dengan mengkuantitatifkan pendapat dari para pengguna jasa, yaitu orang yang mengetahui secara mendalam dan merasakan permasalahan yang terjadi. Pendapat dibandingkan secara berpasangan dengan skala ukur yang dapat membedakan pendapat serta memiliki keteraturan. Tingkat keakuratan pendapat ditentukan oleh tingkat konsistensi dan kesesuaian.

Penetapan alternatif strategi diformulasikan dengan berpedoman pada konsep Fred R. David, yang menyusun alternatif strategi yang komprehensi, dengan memperhatikan kondisi lingkungan baik eksternal dan internal, kondisi posisi perusahaan, kondisi segmen usaha, kondisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Selanjutnya untuk menjalankan alternatif strategi mana yang paling penting untuk dilaksanakan terlebih dahulu maka digunakan metode QSPM dengan memepertimbangkan bobot dan rating dari strategi yang menjadi pilihan. Dengan demieikian didapatkan alternative strategi yang dapat dijadikan seebagai prioritas utama dalam proses pengembangan bisnis oleh manajemen PT MHE Demag Indonesia sesuai dengan hasil analisis tersebut.



Gambar 3.1 Kerangka Pikir