

TESIS

Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan Iklan Out-Of-Home PT. Jos Karya Advertising

**Analysis of Business Model Development Strategy of Out-
of-Home Advertising Company PT. Jos Karya Advertising**

FAJRUL HAKIM HASANUDDIN

A012212014



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

TESIS

**Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan
Iklan Out-Of-Home PT. Jos Karya Advertising**

**Analysis of Business Model Development Strategy of Out-
of-Home Advertising Company PT. Jos Karya Advertising**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

FAJRUL HAKIM HASANUDDIN

A012212014



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PERUSAHAAN IKLAN *OUT-OF-HOME* PT. JOS KARYA *ADVERTISING*

disusun dan diajukan oleh :

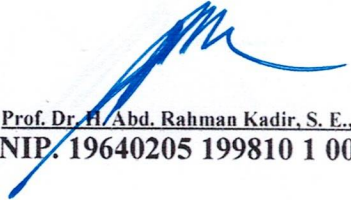
FAJRUL HAKIM HASANUDDIN
A012212014


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 **12 MEI 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001


Dr. Murselim Nohong, S. E., M. Si., CRA., CRP., CWM.
NIP. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fajrul Hakim Hasanuddin

NIM : A012212014

Program Studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

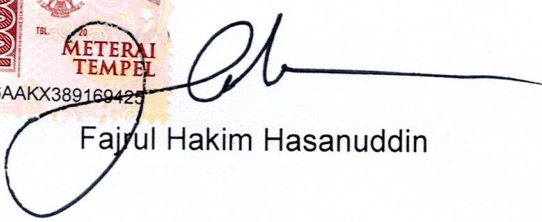
**“Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan
Iklanj *Out-Of-Home* PT. Jos Karya Advertising”**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 17 Mei 2023

Yang menyatakan,




Fajrul Hakim Hasanuddin

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang patut penulis haturkan melainkan memanjatkan puji sukur kehadirat Allah Subhanahu Wataala atas petunjuk, kekuatan, kesehatan, dan kesempatan yang diberikan sehingga tesis hasil penelitian ini dapat rampung sebagaimana yang diharapkan.

Penulis tertarik memilih judul ini berdasarkan pengamatan, pengalaman dan jalinan kerjasama yang penulis lakukan pada perusahaan yang eksis pada industry periklanan, khususnya pada PT. Jos Karya Advertising. Hasil pengamatan penulis menggambarkan bahwa tingginya persaingan & ketidakpastian di industri OOH telah berdampak terhadap fluktuasi omset. Olehnya itu, strategi dan model pengembangan bisnis pada PT.Jos Karya Advertising menjadi sesuatu yang sangat penting untuk diimplementasikan guna menjawab problematikan kekinian dan masa yang akan datang.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin. Selesaiannya skripsi ini tentu dengan dukungan, bimbingan, dan bantuan serta semangat dan doa dari orang-orang di sekeliling penulis selama proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karenanya, izinkanlah penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc sebagai Rektor Universitas Hasanuddin yang telah menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada Lembaga pendidikan yang beliau pimpin
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga sekaligus selaku Pembimbing utama yang telah banyak memberikan petunjuk, bimbingan serta saran yang bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE.,M.Si., CRA. CRP., CWM selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga sekaligus selaku Pembimbing pendamping yang telah memberikan arahan, ilmu, dan panduan yang sangat berharga dan bermanfaat selama penyusunan tesis ini,
4. Bapak Dr. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah

menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis

5. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga selama perkuliahan dan dalam penyusunan tesis ini
6. Seluruh staff Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu dalam hal administrasi kegiatan perkuliahan, seminar-seminar, dan informasi yang berhubungan dengan perkuliahan.
7. Orang tua penulis, Ibunda drg. Iriana dan Ayahanda Prof. Hasanuddin Tahir yang selalu memberikan doa dan dukungan baik materi maupun imateri serta motivasi yang tiada henti, sehingga penelitian tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Seluruh Jajaran Direksi dan staf PT. Jos Karya Advertising yang telah memberikan bantuan dan kesempatan kepada penulis untuk informasi terkait dalam penyusunan tesis ini
9. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Khususnya rekan-rekan yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua

Makassar, 17 Mei 2023

Fajrul Hakim Hasanuddin

ABSTRAK

Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan Iklan Out-Of-Home PT. Jos Karya Advertising

Fajrul Hakim Hasanuddin
Abd. Rahman Kadir
Mursalim Nohong

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis model strategi pengembangan bisnis PT Jos Karya Advertising. Penelitian ini di laksanakan di PT Jos Karya Advertising dengan melakukan wawancara langsung dengan Manajemen yaitu Jajaran Direksi, karyawan lapangan dan karyawan kantoran, terkait dengan penelitian ini. Penelitian ini juga mengambil sumber informasi terkait industri periklanan luar ruang melalui pengalaman penulis. Hasil wawancara dan data di analisis dengan pendekatan kualitatif diskriptif dengan menggunakan Bisnis Model Kanvas dengan Sembilan elemen, SWOT Analysis, TOWS, SPACE analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dibutuhkan *strategic action* untuk mempertahankan layanan perusahaan dan terlebih lagi memperluas pangsa pasar. PT Jos Karya Advertising harus melakukan redesign model bisnis terutama terkait dengan *customer segment*, *value proposition*, *revenue stream*, *key resources*, *key activities*, *key partners* dan *cost structure*.

Job Redesign, merubah struktur perusahaan meliputi; pembentukan divisi baru beserta tugas pokok fungsi yang terkait, juga menjaga kordinasi dibidang pemasaran, distribusi, produksi, pengembangan Sumber Daya Manusia, sistem informasi dan sinergi keuangan pada jajaran direksi PT. Jos Karya Advertising. Sinergi tersebut berdampak pada peningkatan efisiensi operasi dan efisiensi biaya untuk terciptanya pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan.

Kata Kunci : Strategic Management, Bisnis model, Strategic Action

ABSTRACT

Analysis of Business Development Strategy Model of Out-of-Home Advertising Company PT. Jos Karya Advertising

Fajrul Hakim Hasanuddin
Abd. Rahman Kadir
Mursalim Nohong

This study aims to analyze the business development strategy model of PT Jos Karya Advertising. This research was carried out at PT Jos Karya Advertising by conducting direct interviews with management, namely the Board of Directors, field employees and office employees, related to this research. This research also draws on information sources related to the outdoor advertising industry through the author's experience. Interview results and data were analyzed using a descriptive qualitative approach using the Business Model Canvas with nine elements, SWOT analysis, TOWS, SPACE analysis. The results of the research show that strategic actions are needed to maintain the company's services and especially to expand market share. PT Jos Karya Advertising must redesign its business model, especially related to the customer segment, value proposition, revenue stream, key resources, key activities, key partners and cost structure.

Job Redesign, changing the company structure including; the establishment of a new division along with the main mandate of the related function, as well as maintaining financial coordination in marketing, distribution, production, human resource development, information systems and financial synergy within the directors of PT. Jos Karya advertisement. This synergy has an impact on increasing operational efficiency and cost efficiency to create sustainable performance growth.

Key Words ; Strategic Management, Business Model, Strategic Action

DAFTAR ISI

BAB 1	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Rumusan Masalah	5
	C. Tujuan Penelitian	6
	D. Manfaat Penelitian	7
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	7
	2.1 Manajemen Strategi	7
	2.2 Konsep SWOT	10
	2.3 Konsep TOWS	15
	2.4 Space Matriks	16
	2.5 MAPS Strategi	19
	2.6 Business Model Canvas	16
	2.7 Kerangka Konsep Penelitian	21
BAB III	METODE PENELITIAN	22
	A. Metode Penelitian	22
	B. Sumber Data	25
	C. Teknik Pengumpulan Data	25
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	27
	A. Gambaran Umum Perusahaan	27
	B. Industri OOH di Kota Makassar dan Indonesia	28
	C. Analisis Bisnis Kanvas Saat Ini	29
	I. Unsur – Unsur Penyusun Elemen Model Bisnis Kanvas.....	29
	a. Segmentasi Pelanggan	29
	b. Value Proposition	30
	c. Channels	32
	d. Customer Relationships.....	34
	e. Revenue Stream	35
	f. Key Resource	36
	g. Key Activities	37

h. Key Partnership	38
i. Cost Structure	39
D. TOWS Analisis	41
E. Space Matriks	44
F. BMC & SWOT	47
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	48
DAFTAR PUSTAKA	51

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Media luar ruang (Out-Of-Home atau OOH) merupakan jenis iklan yang medianya mencakup masyarakat yang berada di luar rumah. Tampilan media tersebut mungkin merupakan salah satu bentuk periklanan tertua dan paling tersebar luas pemakaiannya. Media periklanan OOH berevolusi dari awal yang sederhana sebagai seni cadas kuno di India (Surhone & Timpledon. 2010) dan gambar hierografis yang mengiklankan barang dagangan pemilik toko di Mesir kuno (Veloutsou & O'Donnell. 2005). OOH sendiri sudah mulai beradaptasi mengikuti perkembangan jaman yang ada sekarang ini. Media ini secara tampilan dan fitur sudah banyak berubah, sehingga masih dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan pasar. Out of home media atau OOH media sendiri merupakan *advertisement tool* yang banyak dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar. OOH media di Indonesia masih merupakan sarana kommercial yang dianggap ampuh digunakan. Sarana commercial memang banyak macamnya dari konvensional sampai digital. OOH media masuk didalam sarana commercial yang masih bersifat konvensional. OOH media jenis digital merupakan OOH media yang sudah mengalami banyak perubahan dibandingkan dengan conventional OOH media. Perubahan yang diberikan tidak hanya perubahan secara visual saja melainkan perubahan secara

konten yang diberikan. Tujuan yang dimiliki oleh OOH media ini tetap sama, yaitu untuk menjangkau para pengendara di jalan umum. OOH media jenis ini contohnya adalah videotron,

Industri periklanan luar ruang di kota Makassar, memiliki *traffic* yang cukup tinggi yang sebagian besar didominasi oleh jenis konvensional dan sebagian kecil media digital. Hal ini dibuktikan melalui banyaknya reklame iklan di ruas jalan milik pemerintah yang meliputi kota, provinsi, dan nasional. Sebagian besar di ruas utama jalan nasional seperti; Jl. Perintis Kemerdekaan, Urip Sumoharjo, Jl. Pettarani, Jl. Bulusaraung, dan lain-lainnya. Pergantian iklan yang ditayangkannya pun dari konten ke konten lainnya cukup tinggi. Sebagian besar billboard atau videotron nya terpakai oleh produk dari perusahaan lokal, nasional, hingga internasional. Perusahaan – perusahaan iklan luar ruang ini sebagian besar sudah lama berdomisili dan menjalankan layanannya di kota Makassar, seperti Grand Duta Advertising, Sulawesi Advertising, Roxy Advertising, Taka Advertising, Jos Karya Advertising, dan lainnya.

Hadirnya perusahaan – perusahaan reklame ini, ditambah lagi dengan kehadiran individu – individu yang ingin melakukan praktik OOH seperti umbul-umbul, baliho, spanduk, *signage* di kota Makassar ternyata mendapatk atensi yang cukup tinggi. Yaitu penempatan media reklame yang tidak memenuhi syarat yang mengakibatkan kesan reklame yang semraut. Kesemrautan ini mengakibatkan penurunan nilai estetika pada tata kota kota, terlebih lagi banyaknya reklame yang tidak disiplin dalam

melaksanakan kewajiban pajak (Hani 2022). Oleh karena itu, pemerintah kota Makassar berupaya untuk meluruskan persoalan ini dengan melakukan penertiban (Kassa 2023). Reklame ilegal akan ditindak tegas seperti penebangan dan juga pembatasan reklame-reklame baru yang akan dibangun.

PT. Jos Karya Advertising, salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa periklanan luar ruang perlu mengambil sikap strategik agar keberlangsungan perusahaan dapat dipertahankan.. Tak hanya itu, sikap strategik juga mampu memberikan keuntungan lainnya seperti bertumbuhnya pasar baru yang berhasil dicapai.

Tujuan dari tesis ini adalah untuk membuat model bisnis untuk kasus perusahaan PT. Jos Karya dan memahami bagaimana model ini membantu menganalisis situasi perusahaan saat ini, mengembangkan jangkauan produk atau/dan jasa nya tentu dengan menerapkan metode dan ilmu bisnis. Business Model Canvass (BMC) adalah metode yang digunakan untuk meng-ilustrasikan bagaimana proses bisnis terjadi. Selain itu, analisis SWOT, TOWS, SPACE, dan pemetaan BMCxSWOT akan diterapkan untuk menjustifikasikan langkah pada PT. Jos Karya Advertising.

Topik ini bermanfaat bagi penulis dan perusahaan - perusahaan sejenis untuk menemukan kekuatan dan target pengembangan bisnisnya, Memanfaatkan model BMC membantu untuk memikirkan bisnis, baik melalui berbagai bidang maupun secara keseluruhan. Ini juga membuat rencana rencana jangka panjang untuk perusahaan. Rencana ini dipilih

karena sifatnya untuk melakukan *brainstorming* ide-ide baru dan mengatur seluruh rencana bisnis dalam satu halaman. Alat ini tidak digunakan oleh perusahaan sebelumnya. Kasus PT Jos Karya Advertising membutuhkan beberapa strategi dan alat untuk memfokuskan upaya dan tindakannya, dan alat ini memenuhi permintaanya.

Ada lima manfaat mengapa menggunakan Business Model Canvas di perusahaan. Yang pertama adalah lebih cepat, tidak menggantikan rencana bisnis, tetapi cepat dibangun, dan manajemen dapat melihat semua informasi yang diperlukan darinya. Kedua adalah bahwa BMC akan menyusun dan mengorganisir ide atau diskusi yang dibahas karena memiliki sembilan variabel berbeda yang memandu diskusi langsung ke intinya. Manfaat ketiga adalah masuk akal dan gampang dicerna, pertama menunjukkan apa proposisi nilai perusahaan dan bagaimana cara menjangkau dan menghasilkan keuntungan dari pelanggan. Kemudian apa yang diperlukan untuk membuat semuanya menjadi kenyataan. Keempat dan yang terpenting adalah mengandung Value Proposition. Ide Value Proposition adalah memikirkan apa yang perusahaan berikan kepada pelanggan, masalah pelanggan mana yang membantu untuk dipecahkan, dan kebutuhan pelanggan yang mana yang terpenuhi. Manfaat terakhir dan kelima adalah cocok untuk mengembangkan ide. Dengan cepat perusahaan dapat berinovasi banyak ide dan mulai menelitinya untuk melihat apakah perusahaan akan berhasil. Sayangnya, kasus perusahaan biasanya dimulai dengan produk sehingga pertanyaan inti tetap tentang

bagaimana kembali ke kebutuhan pelanggan dan bekerja ke depan memanfaatkan aset perusahaan.

Berinovasi sangat penting dalam bisnis saat ini dan gagal berinovasi bisa berujung pada *declining*. Memperoleh lebih banyak pengetahuan tentang bisnis perusahaan sangat bermanfaat dan alat yang disebutkan sebelumnya membantu perusahaan melakukannya. BMC membantu perusahaan mengomunikasikan tujuan kepada anggota perusahaan dan membantu meyakinkan klien untuk berbisnis. Untuk sebuah organisasi yang ingin berinovasi, mereka harus memiliki strategi yang membimbingnya menuju tujuan bersama. Menggunakan BMC, dapat menyatukan perusahaan di bawah visualisasi yang jelas tentang di mana organisasi berada hari ini dan di mana mereka bisa berada besok dan bagaimana mereka akan sampai di sana. (Hemmer 2016).

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah model pengembangan bisnis yang ada sekarang ditinjau dari elemen *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* pada PT. Jos Karya Advertising.

- b. Bagaimanakah hasil analisis dari pendekatan SWOT, TOWS, SPACE, BMCxSWOT sehingga memberikan petunjuk untuk mengambil langkah strategi.
- c. Bagaimanakah strategi dan model pengembangan bisnis yang akan datang ditinjau dari elemen *customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan cost structure* pada PT. Jos Karya Advertising ?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui *existing* model bisnis merujuk pada *elemen customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan costructure* pada PT. Jos Karya Advertising.
- b. Untuk mengetahui strategi dan model pengembangan bisnis yang akan ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan costructure* pada PT. Jos Karya Advertising.
- c. Mengetahui keadaan internal dan external perusahaan dari sudut pandang SWOT
- d. Untuk menentukan langkah aksi yang perlu dilakukan dari sudut pandang TOWS analysis

- e. Untuk melihat kordinat perusahaan dan aksi yang perlu dilakukan dari sudut pandang SPACE matrix

4. Manfaat Penelitian

Kajian model bisnis baru setelah pembentukan divisi dan langkah strategik yang diambil PT Jos Karya Advertising, disusun untuk menyamakan persepsi antara *existing* business model dengan *future* business model.

Selain itu, hasil kajian model bisnis ini diharapkan dapat menjadi acuan utama bagi perusahaan, meningkatkan kontribusi dan sinergi secara menyeluruh dalam perusahaaan, meningkatnya daya saing serta daya tahan perusahaan terhadap berbagai perubahan lingkungan bisnis, sosial, persaingan usaha, *political changes*, dan tantangan bisnis di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu cara yang digunakan dalam menjalankan organisasi sehingga apa yang diinginkan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh David (2006: 26) Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka Panjang. Qudrat (2007:1.4), juga mengemukakan bahwa strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas diambil oleh organisasi; Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.”

Secara sederhana Argyris (1985) Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) dalam Rangkuti (2006:4), mengatakan bahwa “strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi”.

McNicholas dalam Salusu (2008:101) menawarkan satu definsi yang sederhana, mengatakan bahwa “strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.”

Sebagai suatu rencana strategi tidak dengan sendirinya dapat meraih apa yang diharapkan begitu selesai disusun. Faktor implementasi dari suatu strategi itulah yang mempengaruhi keberhasilan strategi. Sebaik apapun strategi, tidak akan berhasil apabila tidak mampu dalam mengimplementasikannya secara maksimal. Sebaliknya, apabila strategi disusun biasa-biasa saja, namun bagus dalam eksekusinya, maka strategi tersebut akan berhasil. Strategi agar dapat berhasil diperlukan konsistensi antara strategi dan implementasi. Strategi bukan merupakan pedoman bagi implementasi, karena filosofi penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungannya, sehingga tetap dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun tetap relevan.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki strategi, karena untuk mewujudkan tujuan organisasi harus punya rencana kegiatan. Strategi dalam organisasi tampak pada pola-pola tujuannya, kebijakan-kebijakannya, program-programnya, kegiatan-kegiatannya, keputusan-keputusannya dan pengalokasian sumberdayanya. Dalam suatu organisasi strategi yang dipandang bagus dan sesuai serta nyata dapat memberikan kontribusi kemajuan, perlu dipertahankan keberadaannya. Sedangkan untuk strategi yang dipandang sudah tidak sesuai dan tidak dapat memberi kontribusi kemajuan pada organisasi perlu dievaluasi kembali.

Suatu strategi sebaiknya mampu memberikan informasi dan mudah difahami sehingga dapat dilakukan secara teknis. Godsworthy dan Ashley

dalam Salusu (2008: 98), mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

- a. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasi masa depan, tidak hanya sekarang.
- b. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya, rencana menentukan strategi.
- c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f. Fleksibilitas adalah sangat esensial, dan
- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Dalam berfikir strategic memerlukan beberapa tahapan yang dimulai dari identifikasi masalah sampai kepada penerapan Langkah-langkah yang telah diperoleh dari kesimpulan, sebagaimana disampaikan Wahyudi (1996) dalam Quadrat (2007:1.9), dimana tahapan berfikir strategic dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah. Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategic yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Proses identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan brainstorming atau polling pendapat.
- b. Pengelompokan masalah. Dari identifikasi masalah akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam, untuk mempermudah

pemecahannya, seseorang perlu mengelompokkan / mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

- c. Proses abstraksi. Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap berikutnya adalah identifikasi masalah-masalah crucial dari tiap kelompok. Selanjutnya dilakukan Analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.
- d. Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukan cara/metode yang paling tepat untuk menyelesaikan/memecahkan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah konkrit dan lebih spesifik.
- e. Perencanaan untuk implementasi. Tahap perencanaan untuk implementasi merupakan Langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode / cara pemecahan masalah pada tahap keempat.

2. Konsep SWOT

Dalam buku yang berjudul "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors" oleh Porter, mengatakan bahwa perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Dalam perumusan strategi bersaing, perlu

mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batasan-batasan perusahaan sebelum mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara realistis dapat diterapkan untuk mencapai keinginan perusahaan dengan sukses. Empat faktor tersebut ialah:

a. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah bagian kondisi internal dari sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dan masing-masing memberikan pengaruh yang berbeda-beda bagi perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat menjadi faktor pendukung sedangkan kelemahan dapat menjadi faktor penghambat perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilakukan dengan menelaah sumber daya yang dimiliki oleh para pesaingnya. Sumber daya perusahaan dapat berupa teknologi, fasilitas, infrastruktur, keuangan, reputasi, merek dagang, sumber daya manusia dengan keahlian khusus dan lainnya.

b. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman berhubungan dengan faktor eksternal atau yang berada diluar lingkungan perusahaan. Peluang dan ancaman ditentukan oleh industri dimana perusahaan itu beroperasi dan juga ditentukan oleh lingkungan secara luas. Untuk meningkatkan daya saingnya perusahaan harus peka merasakan dan melihat potensi

peluang dan resiko ancaman yang muncul, melangkah lebih jauh dalam menentukan dan mengimplementasikan strateginya.

c. Nilai-Nilai yang dianut para implementor Utama

Nilai-Nilai perusahaan merupakan motivasi bagi para implementor kunci dan sangat mempengaruhi aktivitas-aktivitas mereka dalam menerapkan strategi yang akan diimplementasikan perusahaan

d. Harapan Lingkungan Luas

Harapan lingkungan luas merefleksikan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan seperti peraturan dan kebijakan pemerintah, permasalahan social dan lainnya.

Analisis SWOT juga merupakan sebuah model yang sangat populer yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan analisis situasi dalam merencanakan strategi untuk perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi dari faktor eksternal ancaman (threats) dan peluang (opportunities) dengan faktor internal kelemahan (weakness) dan kekuatan (strengths) untuk merumuskan strategi perusahaan. Tujuan pelaksanaan analisis SWOT adalah memberikan suatu acuan supaya perusahaan lebih dapat fokus, sehingga dapat dijadikan untuk melakukan perbandingan pola pikir dari sudut pandang dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (Fahmi, 2015:253). Analisis SWOT membandingkan dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor

strategi perusahaan. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

- a. Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS)
- b. Analisis Lingkungan Internal (IFAS)

Tabel 1. Matrik SWOT

*Sumber: Rangkuti (2016:83)

IFAS EFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 peluang yang dimiliki oleh perusahaan	Strategi (SO) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dimanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 ancaman yang ada pada perusahaan dan telah diidentifikasi	Strategi (ST) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menghindari segala ancaman	Strategi (WT) Menciptakan strategi dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan mengatasi segala ancaman

e. Konsep TOWS

Matrix TOWS digunakan untuk meningkatkan strategi secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan antara kekuatan (strengths), kelemahan (threats), peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Konskuensi dari faktor internal dan eksternal dapat digantikan didalam sebuah matrix yang disebut matrix TOWS. Matriks TOWS dapat digunakan untuk menghasilkan perusahaan serta strategi pemasaran pada bisnis (whelen dan hunger, 2012)

Tabel 2. Matrik TOWS

IFAS	STRENGTH (S) Tentukan faktor- faktor kekuatan eksternal perusahaan	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan
EFAS	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Strategi (SO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Faktor-faktor ancaman perusahaan	Strategi (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

f. Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) adalah bagian dari manajemen strategi dan template bisnis model yang disederhanakan. Model bisnis ini ditunjukkan sebagai visual singkat, membantu menyederhanakan organisasi flow yang kompleks yang terdiri dari sembilan variable inti. BMC juga adalah sebuah template untuk mengembangkan model bisnis baru atau memperbarui bisnis yang sudah ada. Selain itu, BMC membantu pemilik bisnis memahami apa yang sebenarnya dimiliki perusahaan dan bagaimana menggunakannya. Menurut Osterwalder dan Pihneur (2009) BMC adalah blueprint strategis yang memetakan struktur, sistem, dan proses dalam organisasi dimana sebuah organisasi menciptakan (create), menyampaikan (deliver), dan menangkap (capture) nilai-nilai (value) yang dianut oleh organisasi.

g. SPACE Matriks

Matriks SPACE (SPACE Matrix) atau biasa juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, memperlihatkan apakah strategi yang paling layak untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan financial-FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi

eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industry-IS. Tahapan yang diperlukan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Tentukanlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan finansial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industry (IS)
2. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industry lain,
3. Hitunglah rata-rata dari FS,CA,IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.

6. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensive, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar (David, 2011:332-334)

David (1997) menjelaskan bahwa SPACE Matrix merupakan metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis Space Matrix memang terlihat sederhana tetapi dapat juga menimbulkan masalah, contohnya dalam menentukan ukuran ada tidaknya suatu kekuatan yang dimiliki perusahaan. Begitu pula halnya dengan kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memperoleh kesepakatan dalam penggunaan ukuran seragam memang tidaklah mudah karena tingkat subjektivitas setiap perusahaan berbeda-beda.

h. Strategy Map

Strategy Map atau peta strategi harus mampu menggambarkan apakah proses internal yang dimiliki suatu perusahaan, sejalan dengan strategi yang ada. Dengan kata lain, apabila suatu perusahaan menginginkan Balanced Scorecard yang baik (measuring and actioning), harus mempunyai map yang baik (describing) pula. Strategy Map adalah gambaran yang menghubungkan antara faktor-faktor yang ada pada critical success factor suatu organisasi. Juga menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran (Kaplan and Norton, 2004:176).

Strategi tidak dapat berdiri sendiri pada suatu proses manajemen, karena merupakan suatu tahapan logik yang menggerakkan organisasi dari misi atasan sampai karyawan level terendah. Strategy Map merupakan jembatan penghubung antara visi, misi, nilai, dan strategi dengan target dan inisiatif, dan tujuan individu. Dapat juga dijelaskan bahwa kesuksesan Balance Scorecard dimulai dari Strategy Map. Strategy Map menjelaskan hubungan antara non finansial sehingga menghasilkan ukuran finansial dan juga digunakan untuk menjelaskan strategi organisasi pada karyawan dengan menunjukkan bagaimana tugas mereka berhubungan dengan

visi organisasi secara keseluruhan. Juga menggambarkan meningkatnya motivasi karyawan untuk memperbaiki produktivitas untuk menggambarkan aktifitas pegawai untuk mencapai visi organisasi.

i. Kerangka Konsep Penelitian

