

TESIS

**KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN MAKASSAR NEW PORT
MELALUI PENDEKATAN SWOT, BOSTON CONSULTING GROUP DAN
GENERAL ELECTRIC**

*THE STRETEGY DEVELOPMENT OF MAKASSAR CITY NEW PORT
THROUGH SWOT ANALYSIS, BOSTON CONSULTING GROUP AND
GENERAL ELECTRIC*

ANDRIS SOMA USYOR



Kepada

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



TESIS

**KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN MAKASSAR NEW PORT
MELALUI PENDEKATAN SWOT, BOSTON CONSULTING GROUP DAN
GENERAL ELECTRIC**

*THE STRETEGY DEVELOPMENT OF MAKASSAR CITY NEW PORT
THROUGH SWOT ANALYSIS, BOSTON CONSULTING GROUP AND
GENERAL ELECTRIC*

**ANDRIS SOMA USYOR
A012 171 070**



Kepada

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



**KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN MAKASSAR *NEW PORT*
MELALUI PENDEKATAN SWOT, *BOSTON CONSULTING GROUP* DAN
*GENERAL ELECTRIC***

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Studi Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Strategik

Disusun dan diajukan oleh :

**ANDRIS SOMA USYOR
A012 171 070**

Kepada

**SEKOLAH PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Andris Soma Uiyor

NIM : A012 171 070

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2020

Yang Menyatakan,



Andris Soma Uiyor



TESIS

KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN MAKASSAR *NEW PORT* MELALUI
PENDEKATAN *SWOT*, *BOSTON CONSULTING GROUP* DAN
GENERAL ELECTRIC

disusun dan diajukan oleh :

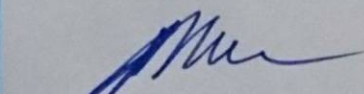
ANDRIS SOMA USYOR
A012171070

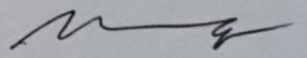
telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal 31 Agustus 2020 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua

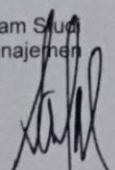
Anggota



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.


Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas hikmat dan karunia-Nya, kami dalam hal ini penulisan tesis yang berjudul: ” **Kajian Strategis Pengembangan Makassar New Port melalui pendekatan SWOT, Boston Consulting Group dan General Electric**” dapat penulis selesaikan. Penelitian tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Hasanuddin..

Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis banyak menerima bimbingan, arahan, masukan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih, kepada yang terhormat.

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku pembimbing I dan Ibu Dr.Hj. Nuraeni Kadir, SE.,MSi selaku pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.
2. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen tim penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.
3. Ucapan terima kasih juga kepada Alm Bapak, Ibu, adik-adik beserta seluruh keluarga dan sahabat penulis atas dukungan doa, nasehat, dan motivasi yang diherikan selama penulisan tesis ini.



4. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan jajaran manajemen PT Pelindo IV (Persero) atas kesempatan dan bantuan yang diberikan hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan pada penulis yang tidak dapat di sebutkan namanya satu persatu semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan semuanya.

Makassar, Juli 2020

Penulis,

Andris Soma Usyor



ABSTRAK

ANDRIS SOMA USYOR. *Kajian Strategis Pengembangan Makassar New Port Melalui Pendekatan SWOT, Boston Consulting Group, dan General Electric (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Nuraeni Kadir).*

Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi yang tepat dalam pengembangan Makassar New Port melalui pendekatan SWOT, Boston Consulting Group (BCG), dan General Electric (GE).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Sampel yang digunakan sebanyak tiga puluh orang direksi dan seluruh jajaran PT Pelindo IV (Persero). Analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT, BCG, dan GE.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan kondisi perusahaan yang mapan dengan pencapaian profitabilitas secara konsisten, maka pemilihan strategi yang dipakai menggunakan metode QSPM, yaitu menguatkan posisi strategis dalam pengembangan Makassar New Port serta memetakan potensi bisnis dalam rangka menunjang Makassar New Port sebagai bagian dari *Main Sea Corridor* di Indonesia Timur. Melalui hasil analisis matriks BCG dan GE, posisi Makassar New Port berada di posisi *stars* dan tumbuh selektif. Dikaitkan dengan posisi Makassar dalam analisis SWOT, strategi menguatkan posisi strategis Makassar New Port merupakan strategi yang paling cocok digunakan dalam pengembangan dan persaingan bisnis.

Kata kunci: *management strategy, SWOT analysis, Boston Consulting Group (BCG), General Electric (GE).*



ABSTRACT

ANDRIS SOMA USYOR. *The Strategy Development of Makassar City New Port Through SWOT Analysis, Boston Consulting Group and General Electric,* (supervised by **Abd. Rahman Kadir** and **Nuraeni Kadir**).

This research aims to examine the right strategy in the development of Makassar New Port through SWOT approach, Boston Consulting Group and General Electric.

This research used a quantitative and qualitative approach, the sample used is 30 directors and all levels of PT Pelindo IV (persero). Analysis of the data used in this study is the SWOT analysis, BCG (Boston Consulting Group) and GE (General Electric).

The results indicate that with an established company condition with consistent profitability achievement, the strategy selection used is the OSPM method to strengthen the strategy position in the developing the Makassar New Port as part of the Main Sea Corridor in East Indonesia. From the result of the BCG and General Electric matrix analysis, the Position of Makassar New Port is in the position of Stars and Selectively Growing. Associated with Makassar's position in the SWOT analysis, the strategy to strengthen the strategy position of Makassar New Port is the most suitable to use in business development and competition.

Keywords: Strategy Management, SWOT analysis, (BCG (Boston Consulting Group), GE (General Electric)



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1. Sistem Pelabuhan Laut	11
2.1.2. Internasional Hub Port	12
2.1.3. Konsep Manajemen Strategis	16
2.1.4. Konsep Strategis	18
2.1.5. Proses Perencanaan Strategis	20
2.1.6. Proses Manajemen Strategi	21
2.1.7. Manfaat Manajemen Strategi	23
2.1.8. Formulasi Strategi	24
2.1.9. Alat Analisis Strategi	27
2.2 Tinjauan Empiris	50
BAB III KERANGKA PIKIR.....	53
3.1 Kerangka Pikir	53
BAB IV METODE PENELITIAN.....	54
4.1 Rancangan Penelitian	54
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	54
4.3 Populasi dan Sampel	54
4.4 Teknik Pengumpulan Data	55
4.5 Teknik Analisis Data	55
HASIL PENELITIAN.....	58
5.1 Gambaran Umum PT Pelindo IV	58
5.2 Makassar New Port	64
5.3 Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang	72



dan Ancaman	
5.4 Formulasi Strategis	77
5.5 Analisis Hasil	92
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	98
6.1 Kesimpulan	98
6.2 Saran	98
6.3 Solusi dan Rekomendasi	99
DAFTAR PUSTAKA	xiv



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Strategi generik versi Wheelen-Hunger.....	45
Tabel 2.2. Kekuatan bisnis/posisi perusahaan	50
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu	51
Tabel 4.1. Data sampel penelitian makassar new port.....	55
Tabel 5.1. Tahapan pengembangan makassar New port.....	66
Tabel 5.2. Infrastruktur pengembangan Makassar New Port Tahap I	67
Tabel 5.3. Infrastruktur pengembangan Makassar New Port Tahap I	67
Tabel 5.4. Pengembangan Makassar New Port Tahap II.....	68
Tabel 5.5. Data arus petikemas pelabuhan petikemas makassar	69
Tabel 5.6. Internal Factor Analysis Summaries	78
Tabel 5.7. Eksternal Factor Analysis Summaries	78
Tabel 5.8. Internal Factor Evaluation Makassar New Port	79
Tabel 5.9. Eksternal Factor Evaluation Makassar New Port	80
Tabel 5.10. Data Laba Rugi Pelabuhan Terminal Petikemas Makassar....	84
Tabel 5.11. Data Laba Rugi Pelabuhan Makassar	85
Tabel 5.12. Industry Attractiveness Matrix (I.A) MNP	87
Tabel 5.13. Competitive Strength Matrix (C.S) MNP	87
Tabel 5.14. Quantitative Strategi Planning Matrix MNP	91



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Indonesia Main Sea Corridor	2
Gambar 1.2. Kapasitas dan Utilisasi Makassar 2012-2022	3
Gambar 2.1. Matriks SPACE	37
Gambar 2.2. Matriks BCG.....	39
Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran	53
Gambar 5.1. Peta Wilayah Operasi PT. Pelindo IV	61
Gambar 5.2. Master Plan Pengembangan Makassar New Port	65
Gambar 5.3. Pengembangan Makassar New Port Tahap I	67
Gambar 5.4. Type dan Ukuran Kapal Kontainer	74
Gambar 5.5. Peta Jalur Tol Laut Indonesia.....	75
Gambar 5.6. Analisa Matriks IE MNP.....	81
Gambar 5.7. Matriks SPACE MNP	82
Gambar 5.8. Matriks Boston Consulting Group.....	86
Gambar 5.9. Matriks General Electric	88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

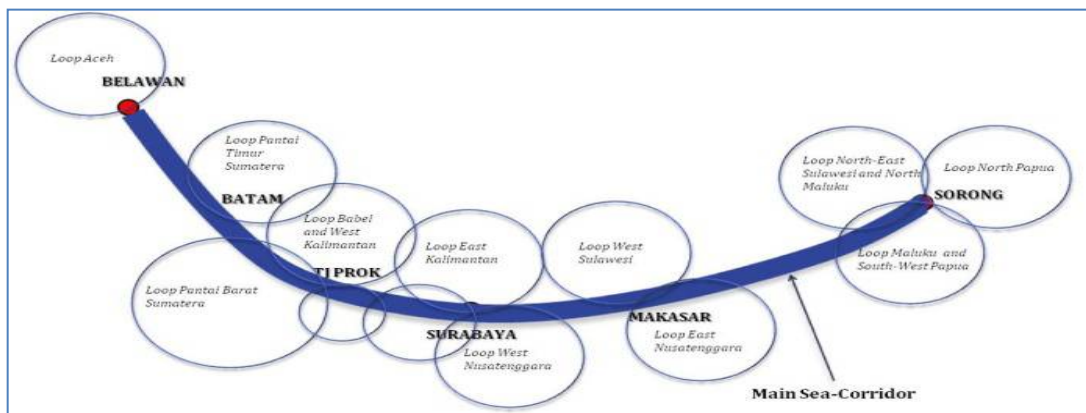
Kondisi perekonomian saat ini sedang diramaikan dengan isu kebijakan *ASEAN Economic Community (AEC)*, yang akan dihadapi oleh berbagai industri perusahaan di Indonesia. AEC adalah suatu kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing ekonomi negara-negara ASEAN dengan menjadikan ASEAN sebagai basis produksi pasar dunia, untuk menarik investasi dan meningkatkan perdagangan antar anggota ASEAN.

Saat kebijakan AEC ini berlaku, maka akan meningkat juga daya saing di Indonesia ke mancanegara dan kebijakan ini juga akan mempengaruhi pasar di berbagai industri tanah air. Salah satu faktor penting yang bisa mendukung kebijakan tersebut adalah ketersediaan infrastruktur seperti pelabuhan sebagai sarana untuk menghubungkan jalur perdagangan antar pulau dan negara, dan Indonesia adalah salah satu jalur strategi yang dilalui. Oleh sebab itu peran pelabuhan sangat vital dalam perekonomian Indonesia. Kehadiran pelabuhan yang memadai, berperan besar dalam menunjang mobilitas barang dan manusia di suatu negara.

Pelabuhan adalah salah satu hal penting yang dapat menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi suatu daerah. Pelabuhan yang kurang memadai tidak hanya menyebabkan biaya logistik yang tinggi, akan tetapi juga menyebabkan penyebaran barang serta kebutuhan sandang pangan menjadi tidak merata, akibatnya terjadi perbedaan harga barang yang cukup signifikan. Langkah meminimalisir akibat dari pelabuhan yang kurang memadai maka pemerintah mencanangkan program atau sistem tol laut. Pemerintah menyadari bahwa a adalah negara kepulauan, oleh karena itu pemerintah inakan pembangunan tol laut dalam pengembangan infrastruktur Untuk pelabuhan yang bertaraf internasional saat ini hanya terdapat



di Indonesia bagian barat yaitu Pelabuhan Tanjung Priuk dan Pelabuhan Tanjung Perak, oleh sebab itu muncul peluang bagi manajemen pelindo untuk membangun pelabuhan bertaraf internasional untuk mendukung program pemerintah tersebut. Menurut Rianto (2014), dalam perencanaannya tol laut ini akan menggunakan sistem distribusi barang dengan skala besar. Tol laut merupakan penyediaan kapal yang berkapasitas besar yang ditempatkan pada lokasi – lokasi yang strategis yaitu:



Sumber: proposal Makassar New Port

Gambar 1.1 Indonesia main sea-corridor, west-east pendulum

Terkait dengan pembangunan tol laut yang direncanakan pemerintah, maka masing-masing pelabuhan bertanggung jawab untuk mengembangkan infrastruktur pelabuhan yaitu pada penyediaan sarana dan prasarana terminal petikemas.

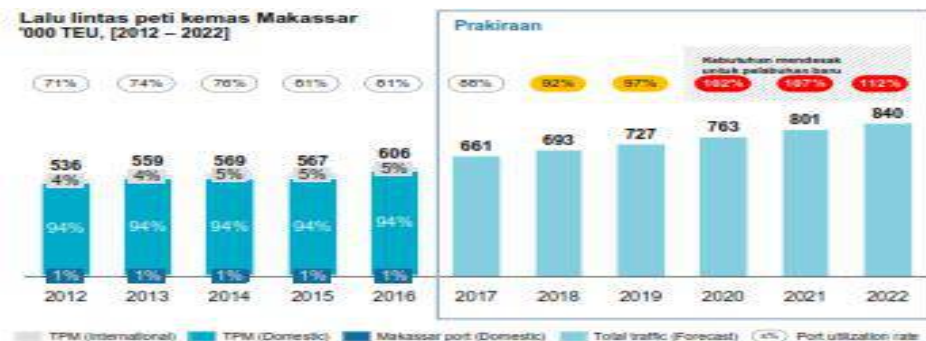
Tol laut bertujuan untuk menyamaratakan penyebaran barang ke seluruh daerah di Indonesia agar harga barang di setiap daerah merata. Ketidakan harga barang sangat jelas terjadi di Indonesia bagian timur, an harga barang yang sangat tinggi terjadi papua, oleh karena itu



Pelindo IV yang bertanggung jawab atas seluruh pelabuhan di Indonesia Timur dalam pengembangan pelabuhan dengan membuat pelabuhan bertaraf internasional yang diberi nama “*Makassar New Port*”. Perencanaan Pembangunan *Makassar New Port* di buat karena ketidakcukupan kapasitas pelabuhan lama untuk menampung *Container* lebih banyak.

Rencana Pengembangan Pelabuhan Makassar (*Makassar New Port* atau MNP) pada lokasi baru dilatarbelakangi oleh permasalahan-permasalahan operasional, antara lain:

- a. Terminal Petikemas Makassar sebagai Pelabuhan eksisting yang menangani kegiatan bongkar muat petikemas dengan 750.000 TEUs per tahun dan pertumbuhan petikemas sebesar 6% pertahun, diestimasikan akan segera mencapai batas kapasitas maksimumnya pada tahun 2020, sehingga perlu untuk dilakukan pengembangan kapasitas pelabuhan untuk mencegah stagnasi kegiatan operasional.



Gambar 1.2 Kapasitas dan Utilisasi Pelabuhan Makassar tahun 2012 – 2022



- b. Lokasi Pelabuhan Makassar eksisting kurang memungkinkan untuk dilakukan pengembangan lagi karena *back-up area* daratan yang sangat sempit dan aksesibilitas yang terbatas karena posisi pelabuhan berada di pusat kota makassar.
- c. Lokasi terminal penumpang pada pelabuhan eksisting masih menyatu dengan kegiatan general cargo sehingga dapat mengganggu kelancaran operasional yang akan berdampak pada produktivitas yang rendah.
- d. Sebagai pelabuhan internasional (KM 53 Tahun 2002), Pelabuhan Makassar membutuhkan kedalaman kolam pelabuhan minimal -12 sampai dengan -16 mLWS' sementara pelabuhan Makassar eksisting memiliki kedalaman kolam terbatas karena di desain hanya untuk kedalaman tertentu, dimana kedalaman kolam di Terminal Soekarno (pelayanan curah dan general cargo) maksimal -9 mLWS' dan kedalaman kolam di Terminal Hatta (pelayanan petikemas) maksimal -12 mLWS.

Sebagai salah satu Proyek Strategis Nasional (PSN), *Makassar New Port* merupakan salah satu proyek yang mendukung program Tol Laut Pemerintah yang mana diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia

munnya dan Sulawesi pada khususnya. Transformasi strategi aan pelabuhan tersebut perlu segera dilakukan karena berkaitan



dengan keputusan yang dihadapi oleh PT. Pelindo IV dalam mengelola pelabuhan di masa yang akan datang dengan akan munculnya pesaing dalam pengelolaan pelabuhan sehingga PT Pelindo IV dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh **Chandler** (1962:13) menyebutkan bahwa “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah Distinctive Competence: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya serta Competitive

ge: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih dibandingkan dengan pesaingnya.



Perumusan strategi baru melalui transformasi bisnis jasa kepelabuhanan dilakukan dengan memperhatikan adanya perubahan pasar yang terus berkembang dan semakin meningkatnya persaingan dalam pengelolaan jasa kepelabuhanan serta upaya untuk menekan biaya logistik yang semakin besar sehingga perubahan kondisi tersebut sudah mulai tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) berupaya memanfaatkan peluang dalam rangka peningkatan kinerja korporasi. Salah satunya adalah eksekusi pembangunan Makassar *New Port* sebagai gerbang utama percepatan pembangunan Kawasan Timur Indonesia khususnya wilayah Makassar. PT Pelabuhan Indonesia IV menargetkan Makassar *New Port* (MNP) dapat mengakomodir tingkat arus peti kemas dalam jangka panjang hingga tahun 2050. Pertumbuhan ekonomi di Kota Makassar pada khususnya maupun Indonesia timur pada umumnya akan memicu peningkatan arus peti kemas maupun barang untuk memenuhi kebutuhan permintaan yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk.

Makassar *New Port* dibangun karena peran Makassar yang sangat strategis sebagai pelabuhan internasional karena dilalui oleh Alur Laut Kepulauan Indonesia (“ALKI”) II, serta terletak tegak lurus dengan beberapa tujuan ekspor hasil pertanian dan tambang dari Indonesia Timur yaitu <, Jepang, Hong Kong dan Korea. Sehingga pengembangan



pelabuhan Makassar akan sangat penting untuk mendukung dan menstimulasi kegiatan ekspor import di Kawasan Timur Indonesia dan mengefisienkan biaya ekspor yang selama ini dilakukan melalui Tanjung Priok dan Tanjung Perak.

Dengan pertimbangan peningkatan yang telah dicapai dan mengantisipasi peningkatan kunjungan kapal dan arus barang yang lebih pesat pada masa yang akan datang, maka pelabuhan Makassar akan dikembangkan ke arah utara secara bertahap, agar pelabuhan Makassar benar-benar dapat menjadi pusat konsolidasi untuk barang-barang ekspor dan pusat distribusi untuk barang-barang impor, sehingga pelabuhan Makassar benar-benar sebagai pintu gerbang perekonomian dan ekspor/impor di Kawasan Timur Indonesia yang kompetitif.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan untuk pengembangan Makassar New Port hasilnya hanya menunjukkan kelayakan *Makassar New Port* sebagai pelabuhan bertaraf internasional, belum terfokus pada daya saing strategisnya. Perencanaan pengembangan *Internasional Port* di wilayah Indonesia Timur tentunya memiliki tantangan tersendiri. Untuk itu penerapan strategi yang tepat dalam pengembangan pelabuhan kelas internasional

iperlukan.



Sebagai salah satu Proyek Strategis Nasional (PSN), *Makassar New Port* merupakan salah satu proyek yang mendukung program Tol Laut Pemerintah yang mana diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia khususnya bagian tengah dan timur. Dengan memperhatikan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat tema dan menganalisa: Kajian Strategis Pengembangan *Makassar New Port* melalui Pendekatan SWOT, *Boston Consulting Group* dan *General Electric*.

1.2 Rumusan Masalah

Perencanaan pengembangan bisnis *Makassar New Port* di lingkungan kerja Pelindo IV (Persero) memiliki tantangan dan kompleksitas masalah yang dihadapi oleh pihak manajemen, hal ini tidak terlepas dari status pelindo sebagai badan usaha milik negara yang dituntut untuk selalu berkoordinasi, berkomunikasi dan bersinergi dengan berbagai instansi lainnya yang terkait. Penerapan strategi yang tepat bagi *makassar new port* dapat menjadi acuan dalam mengembangkan serta meningkatkan pelayanan di bidang usaha kepelabuhanan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti dapat merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

Strategi yang tepat digunakan manajemen *Makassar New Port* dalam katkan daya saing strategis sebagai pelabuhan internasional di Indonesia Timur .



1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat digunakan manajemen Makassar New Port dalam meningkatkan daya saing strategis sebagai pelabuhan internasional di wilayah Indonesia Timur.

1.4 Kegunaan Penelitian

- 1) Kegunaan praktis: hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk menyusun rencana strategis dalam meningkatkan daya saing Makassar *New Port* sehingga lebih kompetitif dalam menghadapi tantangan global yang persaingannya semakin tinggi.
- 2) Kegunaan teoritis: menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dengan pembahasan yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

- 1) BAB I: Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.
- 2) BAB II: Berisi landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan teori dan konsep serta mengemukakan tinjauan empiris.



- 3) BAB III: Mengemukakan metode penelitian yang meliputi; rancangan penelitian, lokasi & waktu penelitian, sumber data, populasi & sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.
- 4) BAB IV: Berisi hasil penelitian dan pembahasan.
- 5) BAB V: Merupakan bab yang menyimpulkan seluruh hasil penelitian dan menyajikan saran penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sistem Pelabuhan Laut

Menurut Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 1983 tentang Pembinaan Pelabuhan, Pasal 1, ayat (a) disebutkan bahwa: Pelabuhan adalah daerah tempat berlabuh dan atau tempat bertambahnya kapal laut serta kendaraan air lainnya untuk menaikkan dan menurunkan penumpang. Pelayanan Kapal barang dan hewan serta merupakan daerah lingkungan kerja kegiatan ekonomi.

Ditinjau dari sistem transportasi secara keseluruhan pelabuhan laut adalah terminal yaitu titik pertemuan penumpang dan barang masuk dan keluar dari sistem yang merupakan satu komponen fungsi utama sistem transportasi. Sehingga pelabuhan adalah bagian dari sistem transportasi yang tidak dapat dipisahkan.

Sistem pelabuhan laut terdiri dari dua elemen utama, yaitu elemen sarana atau kapal dan elemen prasarana (fasilitas pelabuhan). Antara sarana dan prasarana pelabuhan memiliki kaitan yang erat, perkembangan teknologi sarana angkutan laut sedapat mungkin diimbangi dengan perkembangan i prasarana pelabuhan. Hal ini merupakan konsekuensi dari timbulnya kecepatan dan keamanan dalam transportasi laut.



Berdasarkan undang-undang nomor 17 tahun 2008 mengenai pelayaran pasal 72 ayat 2, pelabuhan laut secara hierarki terbagi menjadi tiga, yaitu pelabuhan utama, pelabuhan pengumpul dan pelabuhan pengumpan. Pelabuhan utama mempunyai fungsi sebagai pelabuhan internasional dan pelabuhan hub internasional. Pelabuhan utama terbuka untuk perdagangan luar negeri, sedangkan pelabuhan hub internasional adalah pelabuhan utama terbuka untuk perdagangan luar negeri dan berfungsi sebagai pelabuhan alih muat (transshipment) barang antarnegara. Pelabuhan pengumpul adalah pelabuhan yang fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muat angkutan dalam negeri dalam jumlah menengah, dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antarprovinsi. Pelabuhan pengumpan adalah pelabuhan yang fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muat angkutan laut dalam negeri dalam jumlah terbatas, merupakan pengumpan bagi pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan dalam provinsi

2.1.2. Internasional Hub Port

International hub port adalah pelabuhan yang melayani kapal-kapal dan merupakan pelabuhan pengumpul atau pembagi muatan brata (2002). International hub port adalah pelabuhan utama terbuka



untuk perdagangan luar negeri dan berfungsi sebagai pelabuhan pengumpul dan pelabuhan alih muat (transshipment) barang antarnegara. Menurut Goh et al (2003), persyaratan sebuah hub port yang berskala internasional adalah sebagai berikut:

1. Lokasi pelabuhan terletak di sepanjang rute perdagangan utama dan dianggap pelabuhan alami serta dikelilingi oleh daerah industri.
2. Pelabuhan harus memiliki tempat berlabuh dengan kedalaman kolam yang dapat mengakomodasi kapal berukuran besar.
3. Pelabuhan harus mampu memiliki peralatan modern, prosedur yang terjadwal dengan persyaratan dokumen yang minimum melalui sistem komputerisasi dan memiliki perkembangan teknologi dalam sistem operasionalnya sehingga dapat meminimalkan waktu tunggu kapal.
4. Pelabuhan memiliki lingkungan yang aman dan terorganisasi dengan baik dengan pihak kepolisian serta memiliki hubungan yang harmonis dengan serikat pelabuhan.
5. Tarif dan biaya harus menarik, transparan, wajar, dan fleksibel
6. Zona komersial (trade) gratis: untuk meminimalkan waktu transit dan harus menyediakan zona untuk distribusi, konsolidasi, dan jasa ekspor ulang (proses registrasi kepabeanan).



7. Sebagai layanan tambahan hub port harus memberikan banyak dukungan kepada kapal dan staf mereka untuk memberikan layanan telekomunikasi, pasokan air, perbaikan kapal, pembuangan limbah dan pelayanan medis.
8. Pelabuhan terkait instansi pemerintah dan layanan komersial di tempat pelabuhan harus tersedia 24 jam dan 7 hari seminggu yang meliputi jasa otoritas pelabuhan, imigrasi, kesehatan, pertanian, dokter hewan, perbankan, asuransi, dan surveyor.

Cullinane dan Lee (2005) juga menunjukkan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kualitas hub port yang berskala internasional, terkait dengan pembangunan logistik antara lain sebagai berikut:

1. Infrastruktur Pelabuhan; jumlah dermaga dan ukuran daerah halaman penumpukan harus luas.
2. Layanan pelabuhan; memiliki kecepatan yang tinggi dalam proses pelaksanaan bongkar muat, tersedia layanan pickup dan pengiriman, ketersediaan informasi, dan layanan interkoneksi (keterhubungan antar penyelenggara jaringan yang berbeda).
3. Layanan operator di pelabuhan; frekuensi panggilan, tarif angkutan dan partisipasi operator transportasi darat.
4. Aksesibilitas yang mudah; mengetahui waktu operasi intermodal dan ya, melayani prosedur custom clearance dan kargo.



5. Pusat distribusi; memiliki wilayah operasional yang luas dan memiliki peralatan dan sistem informasi yang terhubung dengan wilayah operasional dan keleluasaan layanan.
6. Struktur info; sistem komunitas pelabuhan, informasi interchange dengan pertukaran informasi antara organisasi intermodal.

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 53 Tahun 2002 tentang Tatahan Kepelabuhanan Nasional, pelabuhan internasional hub merupakan pelabuhan utama primer, yang ditetapkan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Berperan sebagai pelabuhan internasional hub yang melayani angkutan alih muat (transshipment) petikemas nasional dan internasional dengan skala pelayanan transportasi laut dunia
2. Berperan sebagai pelabuhan induk yang melayani angkutan petikemas nasional dan internasional sebesar 2.500.000 teus/tahun atau angkutan lainnya yang setara;
3. Berperan sebagai pelabuhan alih muat petikemas nasional dan internasional dengan pelayanan berkisar dan 3.000.000 – 3.500.000 teus/taun atau angkutan lain yang setara;
4. Berada dekat dengan jalur pelayaran internasional \pm 500 mill
Kedalaman minimal pelabuhan – 12 m LWS



6. Memiliki dermaga petikemas minimal panjang 350 m' 4 crane dan lapangan penumpukan petikemas seluas 15 Ha;
7. Jarak dengan pelabuhan internasional hub lainnya 500 – 1.000 mill

2.1.3. Konsep Manajemen Strategi

Perencanaan strategik merupakan proses Sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Secara konsep, strategi secara berkesinambungan terus mengalami perkembangan hingga beberapa dekade. Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan yang direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan.

Porter (1985) mengatakan bahwa “strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing” (Rangkuti, 2005). Strategi



adalah istilah yang sering diartikan sebagai alat untuk mencapai atau menyelesaikan suatu permasalahan. Istilah strategi diterapkan berbagai lapisan masyarakat atau organisasi (level pelaksana sampai

pimpinan puncak organisasi). Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Selanjutnya dikemukakan bahwa strategi sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi tujuan, kebijakan dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, dimana untuk mencapai hal tersebut suatu perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti diungkapkan oleh Ohmae (1999), bahwa strategi bisnis dalam suatu kata adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka.

Terdapat beberapa definisi mengenai manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli di dalam buku yang mereka tulis, antara lain pendapat (Whelen & Hunger, 2008): “Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi gendalian”.



Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)

lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu: Pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Pada level korporasi, proses manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi kinerja. Banyak konsep perencanaan strategi yang dikemukakan oleh para ahli dengan penekanan pada karakteristik tertentu. Perencanaan strategi yang ada bersifat kerjasama yaitu *grand design* dan ada yang bersifat *organization choose*.

Chandler (1962) menyebutkan bahwa, “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta penggunaan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

2.1.4. Konsep Strategis

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti harus mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan karyawan dalam suatu organisasi.

man yang baik mengenai konsep strategis dan konsep-konsep lain



yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut yaitu:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut pendapat Rangkuti (2004), strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe strategi, yaitu:

- a. Strategi Manajemen. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan produk, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
- b. Strategi Investasi. Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya, apakah perusahaan ini melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi diiventasi, dan sebagainya.
- c. Strategi Bisnis. Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara



sional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau

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

Lebih lanjut, Fred R. David dalam *Strategik Management* (2014) mengelompokkan empat jenis strategi yaitu Strategi Integrasi yang meliputi strategi integrasi depan, integrasi belakang, dan integrasi horizontal. Kelompok strategi yang kedua adalah strategi intensif yang meliputi mencari pangsa pasar, mengembangkan pasar dan mengembangkan produk. Selanjutnya adalah kelompok strategi diversifikasi yang meliputi strategi diversifikasi terkait dan tidak terkait. Serta kelompok strategi yang terakhir adalah strategi defensive.

2.1.5. Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan sekelompok usaha yang dinilai efektif. Dimana orang harus mengetahui tentang pencapaian sesuatu sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan strategis merupakan pekerjaan merencanakan strategi untuk menuntun seluruh tindakan perusahaan, proses manajerial untuk membangun dan menjaga kesesuaian antara sumber daya organisasi dan peluang-peluang pasarnya.

Kotler (1999) menyatakan bahwa perencanaan strategis yang berorientasi pasar adalah “Proses Manajerial untuk mengembangkan dan mencapai tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan pasar yang terus berubah”. Tujuan perencanaan strategis adalah



untuk membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan penting lainnya dari perencanaan strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih antara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategis juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, dan strategis.

2.1.6. Proses Manajemen Strategis

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik

si. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa rinci dan spesifik. yang biasanya dirumuskan dalam suatu program



kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang, dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini. Sementara itu proses manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997:20), mengandung sembilan tugas penting yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal



kapabilitasnya.

lain lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun r-faktor kontekstual umum.

4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, Struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

2.1.7. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat manajemen strategi adalah :

1. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan yang dinamis.



2. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
3. Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih menguntungkan dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

2.1.8. Formulasi Strategi

Pada dasarnya pelaksanaan suatu strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan adalah pemilihan dari strategi yang paling menarik yang bisa dikelola dan dikembangkan dari berbagai strategi-strategi yang telah

disusun. Hal tersebut dapat dilihat dari model manajemen strategi komprehensif yang dikembangkan oleh Fred R. David (2009).



Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap I Input (The Input Stage)

Pada tahap 1 atau tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)

a. External Factor Evaluation Matrix (EFEM)



Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk menganalisa hal-hal menyangkut ekonomi, sosial,

budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b. Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting yang berasal dari beberapa fungsional perusahaan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

2. Tahap II Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT, TOWS, Matriks SPACE, *Boston Consulting Group* (BCG Matrix) dan General Electric



3. Tahap III Keputusan (*The Decision Stage*)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap keputusan, biasanya digunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matriks - QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. 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.

2.1.9 Alat Analisis Strategi

Kunci penting dalam mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan



menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahapan ini beberapa alat analisis yang dipakai adalah:

A. Pengamatan Lingkungan

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. (Wheelen dan Hunger 2001).

2. Faktor-Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Pada bagian ini manajer strategik meneliti kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel EFAS berfungsi untuk membantu manajer untuk mengorganisir faktor-faktor strategik eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. (Wheelen dan Hunger 2001).

Langkah-langkah penggunaan Tabel EFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 sampai 10) dalam kolom 1.
2. Beri bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam kolom dua berdasarkan kemungkinan pengaruh



suatu faktor terhadap posisi strategik organisasi. Bobot total harus berjumlah 1.00. kolom 2.

3. Beri nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan rantingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategik dalam lingkungan eksternalnya.

3. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel lingkungan internal meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi (Wheelen dan Hunger, 2001).



4. Faktor-Faktor Strategi Internal (IFAS)

Pada bagian ini manajer mengamati lingkungan organisasi internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategik ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. IFAS juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut.

Langkah-langkah penggunaan table IFAS (Wheelen dan Hunger, 2001)

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan (masing-masing 5-10) pada kolom 1.
2. Bobot masing-masing faktor dari 1.0 (paling penting sampai) 0.0 (tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategik perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.0.
3. Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada kolom 3 berdasarkan respond perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap setiap faktor.



6. Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategik di dalam lingkungan internalnya.

5. Perumusan Strategi

Perumusan strategik adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi.

6. Rumusan Strategik (SFAS)

Merupakan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategik sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor-faktor strategik eksternal (EFAS) dengan faktor-faktor strategis internal (IFAS) kedalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategik (SFAS).

Langkah-Langkah Penggunaan SFAS (Wheelen dan Hunger, 2001)

1. Daftarkan semua bagian strategik kunci yang dikembangkan dalam tabel IFAS dan EFAS dalam kolom 1.
2. Bobot setiap faktor dari 1.0 (sangat penting) sampai 0.0 (tidak penting) dalam kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor-faktor terhadap posisi strategik organisasi. Total bobot harus berjumlah 1.0.



3. Peringkat setiap faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) dalam kolom 3 berdasarkan respond organisasi terhadap faktor itu.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk mendapatkan nilai bobot faktor dalam kolom 4.
5. Untuk durasi dalam kolom 5, periksa kolom yang cocok (jangka pendek kurang dari -1 tahun; menengah - 1 sampai 3 tahun; jangka panjang lebih dari 3 tahun).

B. 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 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 (kekuatan-ancaman) 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.

Menurut Freddy Rangkuti dalam bukunya Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis (Rangkuti, 2006) menegaskan bahwa perencanaan



harus memperhatikan faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, an, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Berdasarkan

posisi perusahaan sebagaimana menurut Rangkuti (2006) dapat disampaikan strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Kuadran I

Ini merupakan posisi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diterapkan dalam posisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang *agresif*.

2. Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang jangka panjang perusahaan dengan cara *diversifikasi*.

3. Kuadran III

Pada posisi ini perusahaan memiliki peluang pasar yang cukup besar namun memiliki kelemahan/kendala internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah mengatasi kelemahan-kelemahan internal untuk meraih peluang pasar yang ada (*turn around*).

4. Kuadran IV

Posisi ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan an internal.



lat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

C. Analisis TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*)

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 usaha untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman ternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus alu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan



eksternal.

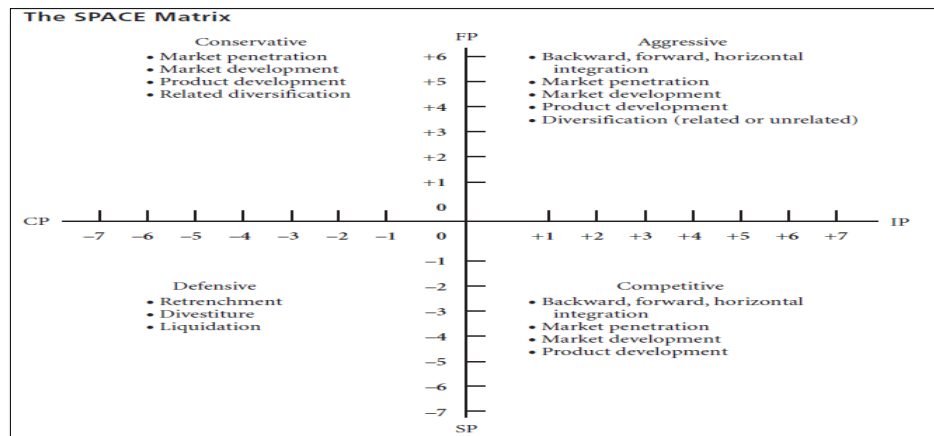
4. Strategi WT (Weakness – Threat) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar – benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

D. Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

SPACE Matrik dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipersentasikan dengan menggunakan sebuah diagram Cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Hasil analisisnya mengidentifikasi pemakaian strategi aggressive, conservative, defensive, atau competitive. Masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu: dimensi Internal yaitu Financial Position (FP) dan Competitive Position (CP) dan dua dimensi eksternal yaitu Stability Position (SP) dan Industri Position (IP). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari posisi strategis organisasi secara

han.





Sumber: David (2011, Strategic Management: Concept and Cases hal. 181)

Gambar 2.1 Matriks Space

E. 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.



...ngalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.

5. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

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.

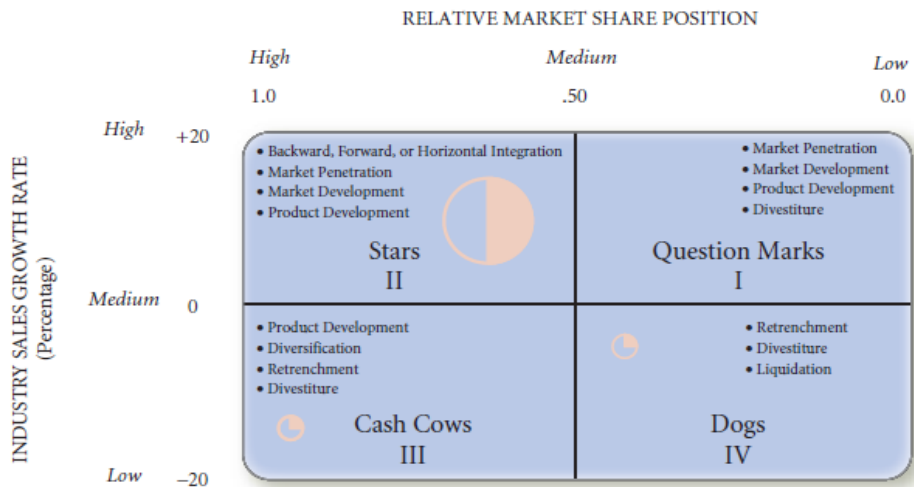
Kerangka kerja dalam Matrik BCG adalah menempatkan produk dalam 4 kategori (kuadran) dalam portofolio perusahaan meliputi:

1. 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.
2. 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.

3. 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.
4. 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.



Gambar 2.2 Matriks BCG



F. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Umar (2001:210) mengatakan ada satu teknik analisis dalam literatur 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 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.

2. 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.
3. 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.
4. 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,



Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dan 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. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.

5. 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 nilai 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.

G. 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

lalui 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 1) Horizontal 2) Vertikal b) Strategi pertumbuhan diversifikasi 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>Retrenchment Strategy</i>)	a) Strategi Perubahan Haluan b) Strategi Memikat Perusahaan lain c) Strategi jual/ditutup d) Strategi Pelepasan / Strategi Likuidasi



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.

b) 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.

1) 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.



- 2) 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.
- 3) 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.

2. 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:

- 1) 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.



- 2) 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.
- 3) 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*).
- 4) 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.
- 5) 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. 2 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 Selling Out</i>
Rendah	Pertumbuhan - Diversifikasi konsentral	Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerasi	Pengurangan - Bangkrupcty - Liquidation

Sumber: Umar (2003)

2.2 Tinjauan Empiris

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dan relevan menjadi dasar atau landasan yang kuat untuk digunakan dalam topik penelitian ini. Beberapa rangkuman penelitian terdahulu dapat diuraikan sebagai berikut:



Tabel. 2.3. Penelitian terdahulu

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
1.	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.
2.	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.
3.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Pangsa Pasar Bongkar Muat Petikemas di Terminal Petikemas Bitung Provinsi Sulawesi Utara	Subiyanto (2010)	SWOT, IE, QSPM	Panjang tambatan dan luas lapangan penumpukan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pangsa pasar bongkar muat petikemas di Terminal Petikemas Bitung
	Service Quality Dimensions and Passenger	Pantouvakis A. (2006).	SWOT, IE	Terjadi multidimensionalitas persepsi penumpang tentang



	Profiles: An Exploratory Examination and Analysis			kualitas layanan pelabuhan dan mengidentifikasi dua kelompok pengguna jasa pelabuhan
5.	Rumusan Alternatif Strategi CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri	Rispianda, Ratna Puspitaningsih, Sugih Arijanto (2014)	GE, BCG, SWOT	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa alternatif strategi yang diusulkan lebih terstruktur untuk dilakukan oleh perusahaan.

