

TESIS

**EVALUASI STRATEGI BISNIS DI PT PELABUHAN
INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4
MAKASSAR**

***BUSINESS STRATEGY EVALUATION AT PT PELABUHAN
INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4
MAKASSAR***

**ANDI MUH JISR BUSTAMI
A012192037**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

EVALUASI STRATEGI BISNIS DI PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

BUSINESS STRATEGY EVALUATION AT PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUH JISR BUSTAMI
A012192037**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

EVALUASI STRATEGIS BISNIS DI PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

ANDI MUH. JISR BUSTAMI
A012192037

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 November 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,




Prof. Dr. H. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 2 003

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si
Nip. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Muh. Jisr Bustami

Nim : A012192037

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Evaluasi Strategi Bisnis Di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar**

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

Makassar, Desember 2023

Yang Menyatakan,



Andi Muh. Jisr Bustami

PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si dan Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terimakasih juga saya tujukan kepada Ibu Ir, Enriany Muis, M.M selaku pimpinan Pelindo Regional 4 Makassar atas pemberian izin untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga saya sampaikan kepada bapak/ibu pegawai bagian pelayanan umum dan SDM Pelindo Regional 4 Makassar yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayah dan ibu serta saudara-saudari saya yang selalu mendo'akan, memberi dukungan dan perhatiannya sehingga tesis ini terselesaikan dengan baik. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

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

Makassar, _____2023.

J.B

ABSTRAK

JISR BUSTAMI. *Evaluasi Strategi Bisnis di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal sebagai bahan pertimbangan evaluasi untuk memberikan gambaran dan posisi perusahaan serta pemilihan alternatif strategi terbaik. Penelitian ini bersifat deskriptif dan dilakukan dengan input data kualitatif dan kuantitatif yang terdapat pada matriks IFE, matriks EFE, dan QSPM. Sampel dan pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan 24 kuesioner yang ditujukan kepada *top-level* dan *mid-level management* di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap input, hasil analisis matriks IFE perusahaan menunjukkan akumulasi skor total sebesar 2.48, sedangkan hasil analisis matriks EFE menunjukkan skor 2.68. Pada tahap pericocokan, hasil analisis menggunakan matriks IE memperlihatkan posisi perusahaan berada pada kuadran V *hold and maintain*, sedangkan hasil diagram SWOT memperlihatkan posisi perusahaan berada di kuadran I yang mendukung strategi agresif. Pada tahap keputusan, berdasarkan akumulasi skor TAS pada matriks QSPM, dari delapan pilihan alternatif strategi yang memiliki skor tertinggi adalah "Pengembangan bisnis dan manajemen perusahaan melalui *strategic partnership* dengan subholding Pelindo lainnya.

Kata kunci: strategi bisnis, matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, SWOT, QSPM



ABSTRACT

JISR BUSTAMI. *Business Strategy Evaluation at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 of Makassar* (supervised by Mahlia Muis and Idrus Taba)

This study aims to identify internal and external factors as evaluation material to provide an overview and position of the company and selection of the best strategic alternatives. This research was descriptive and conducted using qualitative and quantitative data input contained from IFE Matrix, EFE matrix, and QSPM. Samples and data collection were carried out by distributing 24 questionnaires intended for company's mid-level and top-level management. The results of this study indicate that at the input stage, the results of IFE matrix show an accumulated total score of 2.48, while in EFE matrix they show an accumulated total score of 2.68. At the matching stage, the results shown in the IE matrix are the company's position that is in the V quadrant, which is hold and maintain. Whereas in the SWOT diagram the company's position is in quadrant V, which support an aggressive strategy. At the decision stage, based on the accumulation of TAS in the QSPM, the highest score from eight alternative strategic choice is the development of business and company's management through strategic partnership with other subholding Pelindo.

Keywords: business strategy, IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, swot, qspm



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Definisi Strategi	12
2.2 Klasifikasi Strategi	13
2.2.1 Strategi Generik	14
2.2.2 Strategi Utama (Grand Strategies).....	16
2.2.3 Strategi Fungsional.....	20
2.3 Manajemen Strategis	21
2.3.1 Tantangan Manajemen Strategis	22
2.4 Konsep Manajemen Strategis.....	25
2.4.1 Proses Manajemen Strategis.....	27
2.4.2 Kerangka Kerja Formulasi Strategi	28
2.5 Lingkungan Bisnis.....	30
2.5.1 Lingkungan Internal	31
2.5.2 Lingkungan Eksternal	33
2.6 IE Matriks	35
2.7 Analisis SWOT	36
2.8 SWOT Matiks	38
2.9 Quantitative Strategic Planning (QSPM)	40
2.10 Tinjauan Empiris.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Rancangan Penelitian	45
3.2 Lokasi Penelitian	45
3.3 Sumber Data	45
3.4 Teknik Pengumpulan Data	47
3.5 Definisi Operasional.....	48
3.6 Teknik Analisis Data	48
3.6.1 IFE dan EFE Matriks.....	48

3.6.2 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	50
3.7 Model Evaluasi Strategi	51
3.8 Tahapan Penelitian	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Deskripsi data.....	54
4.2 Karakteristik Responden	54
4.3 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan.....	56
4.4 Analisis Lingkungan Bisnis.....	57
4.4.1 Lingkungan Internal	57
4.4.2 Lingkungan External	60
4.5 Analisis Evaluasi Internal dan Eksternal.....	62
4.5.1 IFE Matriks.....	62
4.5.2 EFE Matriks.....	64
4.6 IE Matriks	66
4.7 Diagram SWOT.....	66
4.8 SWOT Matriks	67
4.9 Matriks QSPM	70
BAB V KESIMPULAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Implikasi dan Saran	75
5.3 Rekomendasi.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Kinerja PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.....	6
Tabel 2.1 SWOT Matriks	39
Tabel 2.2 <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSPM)	42
Tabel 2.3 Tinjauan Empiris.....	43
Tabel 3.1 Definisi Operasional Penelitian.....	48
Tabel 3.2 IFE Matriks.....	49
Tabel 3.3 EFE Matriks.....	49
Tabel 4.1 Deskripsi data narasumber dan responden berdasarkan jabatan	54
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	55
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	55
Tabel 4.5 Skor Hasil IFE Matriks	62
Tabel 4.6 Skor Hasil EFE Matriks	64
Tabel 4.7 Hasil SWOT Matriks.....	67
Tabel 4.8 Hasil Strategi Alternatif Matriks SWOT	69
Tabel 4.9 Hasil Matriks QSPM.....	70
Tabel 4.10 Peringkat Pilihan Strategi Alternatif Matriks QSPM.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Survey Kepuasan Konsumen Pelindo Regional 4 Makassar ...	7
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif	27
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Formulasi Strategi.....	29
Gambar 2.3 Konsep RBV	32
Gambar 2.4 IE Matriks	36
Gambar 2.4 Analisis SWOT.....	37
Gambar 2.6 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT	39
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian	52
Gambar 4.1 Hasil Matriks IE.....	66
Gambar 4.2 Hasil Diagram SWOT	67

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara umum, strategi bisnis merupakan sebuah upaya perusahaan untuk mengambil suatu tindakan dalam membuat keputusan untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis dengan menggunakan metode dan taktik yang dibutuhkan perusahaan.

Dalam beberapa dekade terakhir, Felix Oberholzer-Gee (2021) berpendapat bahwa “strategi telah menjadi semakin canggih dan rumit”. Setiap perusahaan besar kemungkinan besar telah memiliki strategi pemasaran (untuk melacak dan membentuk selera konsumen), strategi korporat (untuk mendapatkan keuntungan dari sinergi), strategi global (untuk menangkap peluang bisnis di seluruh dunia), strategi inovasi (unggul dalam persaingan), strategi digital (untuk mengeksplorasi internet), dan strategi sosial (untuk berinteraksi dengan komunitas). Beberapa pilihan skenario dari strategi ini merupakan langkah yang tepat untuk dimiliki bagi sebuah perusahaan besar.

Strategi bisnis bertujuan untuk menguraikan langkah spesifik untuk perusahaan merencanakan posisi, tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya untuk tumbuh pada periode waktu tertentu. Hal-hal tersebut mengacu pada sumber daya bisnis seperti visi dan misi serta nilai-nilai perusahaan untuk membantu memetakan arah dan tujuan ke depannya (University of York, 2022).

Dalam model manajemen strategis, berdasarkan konsep Fred R. David (2015) menjelaskan bahwa dalam proses perencanaan strategis terdiri dari

tiga tahapan yaitu, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada proses manajemen strategis ini didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan harus terus memantau peristiwa dan tren terhadap internal dan eksternal utama.

Survei dari McKinsey & Company terhadap 800 eksekutif menemukan bahwa pada proses manajemen strategis ini berpengaruh besar bagi perusahaan dan dapat meningkatkan kepuasan secara menyeluruh melalui perencanaan strategis (Dye & Olivier, 2007).

Wheelen dan Hunger (David M. E., 2017) menyatakan, bahwa dalam penelitian menyebutkan bahwa perusahaan yang menggunakan perencanaan strategis dapat lebih unggul dari perusahaan yang tidak menggunakannya. Selain itu, proses perencanaan strategis dapat dikatakan objektif, masuk akal dan pendekatannya sistematis dalam membuat keputusan penting bagi perusahaan karena dilakukan pengumpulan informasi yang berupa data kualitatif dan kuantitatif sehingga dapat dihasilkan keputusan yang efektif.

Di masa ini setiap perusahaan telah dihadapkan pada berbagai kompleksitas dalam lingkungan bisnisnya (Washington et al., 2016). Lingkungan bisnis merupakan sebuah permasalahan yang rumit dan penting untuk dianalisa dan dievaluasi oleh perusahaan karena memiliki tingkat dinamisme yang tinggi, ketidakpastian informasi dan ketidakpastian pada hasil dari kegiatan dan peristiwa pada saat dijalankan, sehingga masih diperlukan pendekatan yang bersifat tradisional untuk membentuk strategi dan manajemen yang kompetitif untuk menghadapi ekonomi global yang membentuk dan mempengaruhi keberlanjutan dari suatu bisnis (Sardak & Movchanenko, 2018)

Menurut Jauch dan Glueck (1988), analisa dalam lingkungan bisnis merupakan sebuah proses dalam perencanaan strategis untuk memantau dan mengevaluasi lingkungan perusahaan yang mencakup eksternal perusahaan sebagai identifikasi kemungkinan peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Maka sebagai esensi dari manajemen strategik, sebuah perusahaan harus berusaha mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal, meraih peluang eksternal, memperbaiki kelemahan internal dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal (David F. , 1986).

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau yang disingkat Pelindo Regional 4 merupakan salah satu perusahaan jasa kepelabuhanan di Indonesia. Kehadiran Pelindo di kawasan timur Indonesia memiliki fungsi sebagai lokomotif Indonesia Timur dengan tugas antara lain, memperkuat peran pelabuhan untuk menghubungkan *Fore Land* dan *Hinterland* melalui kelancaran distribusi dan konsolidasi barang, mendorong interkoneksi antar pelabuhan di kawasan timur Indonesia melalui sinergi dengan perusahaan pelayaran dan pemilik kargo, mengembangkan dan modernisasi pelabuhan untuk peningkatan layanan yang diberikan dan menjadi mata rantai yang mendukung efisiensi logistik secara nasional.

Menurut Dwarakish & Salim (2015) pelabuhan merupakan sarana yang dapat digunakan sebagai integrasi ke dalam sistem ekonomi global. Selain itu, pelabuhan telah menjadi salah satu komponen utama bagi sektor transportasi umum dan berkaitan erat terhadap perkembangan ekonomi dunia. Pelabuhan merupakan komponen kunci dari rantai logistik sehingga, operasional pelabuhan memiliki efek langsung untuk variabel ekonomi

seperti daya saing ekspor dan harga impor akhir yang dapat mempengaruhi perkembangan ekonomi (Tovar, Sergio, & Loudres Trujillo, 2007).

Saat ini, pasca pemulihan dampak dari pandemi covid-19 terdapat sebelas tren global yang sedang terjadi pada industri kepelabuhanan yang dibagi menjadi tiga kategori utama. Yang pertama adalah kategori pengembangan ekosistem yang terdiri dari konsolidasi operator pelabuhan, pembentukan aliansi *shipping lines* untuk meningkatkan *bargaining power*, ekspansi *shipping lines* sebagai operator terminal, serta ekspansi *port operator* pelabuhan ke bisnis logistik. Kategori tren kedua yaitu perkembangan teknologi terdiri dari *sustainability effort* dari operator terminal dan *shipping lines*, adopsi *smart ports* di negara maju, serta meningkatnya sistem *multimodal transport*. Kemudian kategori tren yang ketiga yaitu evolusi *supply and demand* yang terdiri dari *rebound* dari volume perdagangan global pasca pandemi, meningkatnya ukuran kapal petikemas dan non-petikemas, meningkatnya kontainerisasi berbagai komoditas, serta meningkatnya volume *transshipment* dunia.

Sementara itu, berdasarkan data balitbang biaya logistik di Indonesia semenjak tahun 2020 memiliki biaya yang paling mahal di Asia dengan nilai 24 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), sementara di negara maju hanya 10% dari PDB. Data Indeks Kinerja Logistik (*Logistic Performance Index*) Indonesia berada pada peringkat ke 46 dan masih tertinggal jauh dari negara-negara ASEAN lainnya.

Alasan utama tingginya biaya logistik di Indonesia disebabkan oleh lima faktor utama dari *value chain* logistik pelabuhan. Pertama, *demand-supply imbalance*. Sentralisasi penduduk dan kegiatan ekonomi yang tidak merata dan kontainerisasi komoditas utama yang rendah di wilayah yang kurang

berkembang. Kedua, performa pelabuhan yang kurang optimal. Infrastruktur pelabuhan yang terbatas, operasi pelabuhan yang tidak efisien dan alokasi belanja modal yang kurang optimal dengan investasi berlebih yang signifikan. Ketiga, efisiensi *value chain* maritim yang rendah. Pasar kapal pelayaran yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi, serta terlalu sering menggunakan ukuran kapal kecil untuk menciptakan inefisiensi. Keempat, efisiensi lahan *value chain* yang rendah. Ketergantungan berlebih pada truk, dengan kemacetan kualitas jalan yang rendah dan profesionalisasi dan koordinasi yang rendah dalam pengangkutan dan pergudangan. Dan yang kelima, regulasi pemerintah yang tidak kondusif. Birokrasi yang kurang kondusif menciptakan inefisiensi logistik, implementasi peraturan yang tidak efektif dan kurangnya insentif untuk mendorong kolaborasi, kompetensi atau perbaikan ekosistem (Pelindo, 2022).

Untuk itu, melalui pemerintah Indonesia telah mengembangkan program infrastruktur maritim atau tol laut semenjak tahun 2015, salah satunya melalui pembangunan Makassar *New Port* yang dibangun untuk mendukung Pelabuhan Makassar yang akan segera mencapai batas kapasitas maksimumnya.

Kemudian untuk mendukung implementasi dari program tol laut sebagai upaya menekan biaya logistik di Indonesia, terhitung 1 Oktober 2021 pemerintah melalui kementerian BUMN melakukan *merger* perusahaan PT Pelindo I-IV menjadi Pelindo (Persero). Penggabungan perusahaan bertujuan untuk mengatasi berbagai faktor-faktor yang seringkali dihadapi secara internal, baik secara keuangan, Sumber Daya Manusia, pemanfaatan teknologi, operasional dan pelayanan disetiap pelabuhan memiliki level kemampuan yang sama, khususnya bagi Pelindo Regional 4 Makassar.

Adapun Pelindo Regional 4 telah memiliki enam program strategis perusahaan yang sedang berjalan. Diantaranya, kerjasama pengoperasian pelabuhan kelas II, sistem pembayaran non-tunai, standarisasi operasional Terminal Peti Kemas (TPK) Makassar, Sorong dan Jayapura, penerapan *auto gate system* (AGS) atau e-Pass, optimalisasi gudang Regional 4 dan Makassar New Port Tahap 1B dan 1C.

Disamping itu, berdasarkan pengamatan laporan kinerja sebelum merger Pelindo (Persero) Regional 4 tahun 2019 hingga 2021 pada tabel 1.1, dari segi pertumbuhan, industri pelabuhan memperlihatkan kinerja operasional perusahaan yang baik dengan tetap mencatatkan laba meskipun terdapat tantangan akibat pandemi covid-19 dan persaingan usaha yang meningkat.

Tabel 1.1 Laporan Kinerja PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar

(Sebelum Merger)

Tahun	Arus penumpang	Arus Barang (T/M3)	Petikemas (TEUs)	Kapal (Call)
2019	6.556.644 orang	53.335.074	2.223.756	65.932
	-	-	-	-
2020	2.885.726 orang	52.194.681	2.118.848	75.417
	-56%	-2,13%	-4,71%	12,6%
2021	3.687.388 orang	57.779.511	2.200.578	82.033
	27,78%	10,7%	3,8%	8,7%

(Pasca Merger)

2021	3.687.388 orang	28.410.301	1.002.703	82.037
	-	-	-	-
2022	5.796.957 orang	28.641.291	1.019.289	83.164
	57,2%	0,81%	1,65%	1,37%

Sumber: data diolah, 2022.

Pada tabel 1.1 memperlihatkan dari sisi pendapatan arus penumpang mengalami penurunan sebagai resiko dari kebijakan Pembatasan Sosial yang diterapkan pemerintah. Meskipun demikian, dampak dari covid-19 tidak memberi pengaruh signifikan pada sisi pelayanan logistik untuk domestik yang tetap berjalan dan ini adalah yang memiliki presentase cukup besar dibandingkan ekspor.

Pada lanjutan tabel 1.1 juga menunjukkan kinerja Pelindo Regional 4 pasca merger yang memperlihatkan pertumbuhan yang positif, terutama terhadap kinerja arus penumpang pada tahun 2022 mencapai 57,2% dibandingkan tahun 2021. Kinerja arus barang, petikemas dan arus kapal juga mengalami pertumbuhan positif dibandingkan tahun sebelumnya.

Namun, berdasarkan laporan keberlanjutan Pelindo tahun 2022 pada gambar 1.1 mengenai survey kepuasan konsumen Pelindo Regional 4 Makassar menggunakan skala 1-5, mengalami tren penurunan di tiga tahun terakhir yaitu pada 2020, 2021 dan 2022.

Gambar 1.1 Survey Kepuasan Konsumen Pelindo Regional 4 Makassar



Sumber: (Pelindo, 2022)

Dengan melihat dinamika dan kondisi yang terjadi pada lingkungan bisnis yang dihadapi ini, maka penelitian ini bertujuan sebagai bahan evaluasi dari strategi bisnis Pelindo regional 4 Makassar untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara internal dan eksternal agar memberikan gambaran tentang posisi dan strategi apa yang dapat diterapkan untuk mendukung keberlanjutan dari bisnisnya.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka pada penelitian ini dapat diterapkan tiga tahap proses manajemen strategik. Pertama, dilakukan tahap input dengan menggunakan metode Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Kedua, tahap pencocokkan dengan menggunakan matriks SWOT untuk dapat menghasilkan beberapa alternatif pilihan strategi yang sesuai dengan faktor-faktor yang didapatkan pada tahap input. Ketiga, tahap keputusan untuk memilih alternatif strategi yang telah disesuaikan di tahap sebelumnya dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

QSPM dapat menjadi sebuah pilihan alat analisis karena penggunaannya yang sederhana (David F. , 2010). Model SWOT-QSPM merupakan model yang menggabungkan analisis SWOT ke dalam analisis QSPM sebab, komponen dari input IFE dan EFE dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan bobot dalam tahap inputnya. Model QSPM ini dapat membantu mengevaluasi sejumlah strategi sekaligus dalam sebuah rangkaian strategi berdasarkan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang sedang dipertimbangkan untuk menghasilkan potensi implementasi yang dapat diterapkan. Selain itu, penggunaan QSPM dapat berguna untuk diadaptasi kepada perusahaan kecil, besar, *profit* dan *nonprofit*.

Berdasarkan dengan fenomena dan latar belakang yang telah dijelaskan maka hal tersebut yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: Evaluasi Strategi Bisnis di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan pada latar belakang, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Apa saja faktor internal yang menjadi *Strengths* dan *Weaknesses* bagi Pelindo Regional 4 Makassar berdasarkan perhitungan menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE)?
2. Apa saja faktor eksternal yang menjadi *Opportunities* dan *Threats* bagi Pelindo Regional 4 Makassar berdasarkan perhitungan menggunakan *External Factor Evaluation* (EFE)?
3. Apakah pilihan alternatif strategi bisnis yang tepat bagi Pelindo Regional 4 Makassar sebagai keberlanjutan kompetitifnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal pada usaha Pelindo Regional 4 Makassar.
2. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal pada usaha Pelindo Regional 4 Makassar.
3. Memformulasikan dan memberikan rekomendasi strategi alternatif yang prioritas untuk dapat dijalankan oleh Pelindo Regional 4 Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian ilmu manajemen khususnya manajemen strategik.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam konteks permasalahan yang berkaitan dengan manajemen strategik di masa yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan lain dan Pelindo Regional 4 Makassar itu sendiri sebagai gambaran dalam menentukan strategi sebagai proses pengambilan keputusan dalam keberlanjutan bisnisnya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi terkait dengan kondisi kepelabuhanan di Indonesia, khususnya di Kota Makassar.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penyusunan tesis dalam penelitian ini, berikut adalah sistematika penulisan ke dalam beberapa bab yang dapat dilihat pada uraian berikut:

- BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

- BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan terhadap konsep atau teori yang terkait dengan fokus penelitian.

- BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan dan desain penelitian, metode penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan dan mengolah data, lokasi penelitian, sumber data, alat dan teknik pengumpulan data dan tahapan penelitian sehingga menghasilkan solusi yang dapat menjawab permasalahan.

- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian dan temuan yang diperoleh melalui prosedur yang diuraikan sebelumnya. Berisi paparan data yang disajikan dengan topik sesuai pertanyaan penelitian dan analisis data.

- BAB V PENUTUP

Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulan, implikasi teoritis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang diajukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategi

Dalam terminologi umum, strategi adalah “rencana”. Kata *strategy* (Inggris) berasal dari *strategos* (Yunani) yang berarti “merencanakan untuk menghancurkan musuh melalui penggunaan sumber daya secara efektif” dan konsep strategi ini berasal dari pemikiran politikus dan militer (Yunus, 2016).

Dalam teori permainan (*Game Theory*), strategi adalah representasi seperangkat aturan yang mengatur gerakan para pemain. Sedangkan dalam teori militer, strategi adalah pemanfaatan kekuatan suatu bangsa, baik dalam keadaan damai atau berperang, melalui perencanaan berskala besar dan pembangunan jangka panjang untuk memastikan keamanan dan kemenangan. Mintzberg (1978) menjelaskan bahwa istilah strategi telah didefinisikan dalam berbagai cara, tetapi semua merujuk pada maksud yang sama yaitu, seperangkat pedoman yang disengaja untuk menentukan keputusan di masa depan.

Sementara itu, dalam teori manajemen oleh Chandler dalam Rangkuti (2005), mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang dari suatu perusahaan sebagai tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Porter (1985), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Rangkuti (2005), berpendapat bahwa strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif, menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Pearce II & Robinson (2009), strategi adalah rencana main suatu perusahaan. Strategi dapat mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai

bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan apa.

Menurut David (2011), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis juga mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint ventures*.

Dari berbagai pengertian yang dijelaskan dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat yang digunakan oleh seseorang atau perusahaan, yang merupakan suatu perencanaan berskala besar, dengan orientasi masa depan yang berhubungan dengan bagaimana suatu perusahaan memposisikan dirinya agar dapat berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Selain itu, strategi merupakan sebuah pendekatan keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

2.2 Klasifikasi Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (2008), di dalam suatu organisasi terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu tingkat koperasi, tingkat unit bisnis dan tingkat fungsional.

1. Strategi Tingkat Korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi suatu perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan portofolio bisnis yang memberi keuntungan bagi perusahaan.
2. Strategi Tingkat Unit Bisnis, merupakan perumusan yang lebih ke arah pengolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.
3. Strategi Tingkat Fungsional, merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi tingkat unit bisnis.

Selain itu dikenal juga strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi utama ini kemudian dijabarkan lagi menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut strategi fungsional.

2.2.1 Strategi Generik

Porter memperkenalkan tiga jenis strategi generik, yaitu; strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*), pembedaan produk (*Differentiation*), dan *Focus*.

a. *Cost Leadership*

Strategi ini menekankan pada upaya memproduksi produk standar (dalam segala aspek) dengan biaya yang rendah. Produk atau jasa yang ditawarkan biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi ini sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merek atau relatif tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terpadat sejumlah besar konsumen yang memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan (Porter M. E., 1980).

b. *Differentiation*

Strategi pembedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan

sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan baik secara nyata maupun psikologis yang didapatkan oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditunjukkan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar cenderung telah memenuhi kebutuhan konsumen atau jika pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen penelitian dan pengembangan menjadi sangat berperan bagi perusahaan.

c. *Focus*

Strategi fokus juga digunakan agar membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan pembeliannya relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok *niche market* (segemen khusus dalam suatu

pasar tertentu, disebut ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk atau jasa khusus yang lebih spesifik.

Syarat penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Menurut Porter, strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang lebih operasional.

2.2.2 Strategi Utama (Grand Strategies)

Strategi utama seringkali disebut juga dengan strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan dengan pencapaian jangka panjang perusahaan (Pearce & Robinson, 1997).

Terdapat 14 macam strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam strategi utama yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Integrasi ke depan atau integrasi hilir merupakan strategi yang menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu memilikinya. Strategi ini dapat diterapkan dengan cara mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang lebih dengan dengan pelanggan akhir atau konsumen.

2. Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)

Integrasi ke belakang sering disebut dengan integrasi hulu, merupakan strategi perusahaan untuk meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini tepat dilakukan ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi perusahaan.

3. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi jangka panjang suatu perusahaan yang didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama. Akuisisi seperti itu meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan yang mengakuisisi akses ke pasar baru (Pearce & Robinson, 1997).

4. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang mengeksploitasi pasar saat ini dengan menggunakan produk yang dimiliki perusahaan. Strategi ini dilaksanakan dengan mempengaruhi pelanggan agar mau membeli lebih banyak. Usaha ini dapat dilakukan melalui program komunikasi pemasaran dengan memberi insentif terhadap pelanggan yang membeli lebih banyak.

5. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Pengembangan pasar merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan atas produk yang sudah ada pada

pasar yang baru. Kegiatan ini merupakan salah satu bagian kecil dari berbagai kemungkinan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan. Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke pasar yang baru baik dari segi demografis, psikografis atau geografis.

6. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi pengembangan produk merupakan strategi umum yang melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk yang baru namun masih terkait dengan yang dapat dipasarkan pada pelanggan saat ini melalui saluran distribusi yang dimiliki.

Strategi ini seringkali digunakan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk yang ada saat ini maupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan.

7. Strategi Diversifikasi Terpusat (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat dan produk tersebut mengalami hal yang sama.

8. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru, tetapi tidak saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru akan mendukung produk lama.

9. Strategi Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan. Ada peluang untuk memiliki bisnis dan berkaitan, yang masih berkembang baik serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru.

10. Strategi Penggabungan Usaha (*Merger Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi yang populer, dimana terjadi saat dua perusahaan atau lebih membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal (membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama).

11. Strategi Pengurangan/Penghematan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang kadang disebut juga sebagai strategi *turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingnya dengan mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

12. Strategi Pelepasan (*Disvesture Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menjual divisi atau bagian dari organisasi. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

13. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi yang menjual seluruh aset dari sebuah perusahaan, yang dapat dihitung nilainya bagian per bagian, atas nilai aset berwujud. Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari kegagalan.

14. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Perusahaan atau organisasi mengusahakan kombinasi dari dua atau lebih strategi secara simultan, tetapi suatu strategi kombinasi mungkin membawa resiko bila dilaksanakan terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang sanggup menjalankan semua strategi yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan. Keputusan yang sulit harus dibuat serta prioritas harus ditetapkan.

2.2.3 Strategi Fungsional

Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktivitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional di perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan.

Pada tingkat fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Usaha dilakukan dengan memadukan kegiatan fungsional perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki tiap-tiap kegiatan. Kegiatan fungsional dapat dihubungkan dengan kerangka rantai nilai (*value chain*). *Value chain* merupakan suatu kerangka kerja yang digunakan untuk menciptakan nilai perusahaan kepada pelanggan (Porter M. E., 1985).

Strategi fungsional yang disusun memfokuskan pada kegiatan fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang dan manajemen modal kerja (Rangkuti, 2005). Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Terdapat enam jenis strategi fungsional, yaitu:

1. Strategi produksi, menetapkan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi inti yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, menetapkan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan dan sebagainya.
3. Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang hendak diluncurkan, media yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.

4. Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran, maupun bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan cara penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang paling penting dan mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat diperlukan.
6. Strategi fungsional lainnya berkaitan dengan pihak luar seperti pemasok, konsultan, agen dan sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran dan keterbukaan.

2.3 Manajemen Strategis

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, setiap perusahaan memerlukan suatu tipe perencanaan yang bukan hanya dapat memperkirakan dan merespon perubahan-perubahan yang dapat terjadi di masa yang akan datang, namun juga mampu menciptakan masa depan itu sendiri melalui langkah-langkah perubahan yang dilaksanakan mulai saat ini. Untuk itulah perusahaan memerlukan suatu konsep yang disebut manajemen strategis.

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Menurut David (2011), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Pearce II dan Robinson (2009), mendefinisikan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2010), manajemen strategis adalah tugas penting seorang manajer dalam mengembangkan strategi organisasi yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar. Strategi sendiri memiliki arti yaitu, sebuah rencana mengenai bagaimana sebuah organisasi dapat memenangkan persaingan, memuaskan para pelanggan serta mencapai tujuannya.

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2014), manajemen strategis adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proposional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan strategik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup.

Menurut Susanto (2014), manajemen strategis adalah bagaimana menganalisis suatu kondisi dan arah mana yang harus dituju oleh para perencana strategik (manajer/manajemen) dalam menentukan sasaran sehingga pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dapat dicapai.

Tujuan Manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, seperti perencanaan jangka panjang dengan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

2.3.1 Tantangan Manajemen Strategis

Manajemen strategis berperan penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Namun, apabila tidak dilakukan dengan baik akan mengalami

kegagalan. Campbell dan Alexander (1997) dalam Taufikqurokhman (2016) menjelaskan alasan mengapa suatu strategi dalam manajemen dapat gagal pada suatu organisasi pada saat mencapai tujuan dan sasarannya.

1. Strategi Tanpa Arah (*Directionless strategies*)

Gagal dalam membedakan antara *purposes* (apa yang akan dilakukan organisasi) dan *constraints* (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Organisasi yang gagal memahami kendala yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud dan tujuan, akan cenderung terlempar dari arena usaha.

2. Kelumpuhan Perencanaan (*Planning paralysis*)

Kegagalan pada saat menentukan pijakan awal untuk bergerak dari strategi atau tujuan dapat menyebabkan terjadinya rencana yang 'lumpuh' akibat dari kebingungan terhadap proses pada saat penyusunan suatu strategi. Hal tersebut dapat berupa pada saat menentukan tujuan dan kemudian menyusun strategi untuk mencapainya, atau meniru strategi yang telah terbukti berhasil dan kemudian menentukan tujuan yang dapat/ingin dicapai berdasarkan strategi tersebut.

3. Terlalu Fokus pada Proses (*Good strategy vs planning process*)

Seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun suatu strategi yang baru dan lebih baik. Namun, keberhasilan seringkali tidak semata bergantung kepada proses perencanaan yang baru atau rencana yang telah didesain dengan lebih baik, tetapi lebih kepada kesanggupan manajer untuk memahami faktor-faktor yang mendasar seperti, keuntungan memiliki tujuan yang stabil dan terartikulasi dengan baik serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih dari organisasi lain.

Selain itu, Mintzberg (1994) dalam Taufikqurokhma (2016) n, mengungkapkan bahwa perencanaan strategik memiliki suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut disebabkan oleh tiga kesalahan mendasar pada asumsi, sebagai berikut.

1. *The Fallacy of Prediction*

Pada dasarnya setiap hal tidak dapat begitu saja diprediksi, kecuali hal-hal yang memiliki pola berulang seperti musim. Sementara itu, inovasi teknologi dan peningkatan harga hampir tidak mungkin dapat diprediksi secara akurat, kecuali oleh para visioner yang terbiasa membangun strateginya secara personal dan intuitif (Ansoff, 1965).

2. *The Fallacy of Detachment*

Ketika strategi telah membentuk menjadi sebuah sistem formal dan dapat berjalan dengan sendirinya, seringkali manajer perencana strategis membiarkan dirinya hanya sebatas mendapat informasi kumpulan data kuantitatif yang dikemas rapi dan disampaikan secara teratur oleh staff. Hal seperti ini adalah kekeliruan dalam memahami konsep dari Frederick Taylor (1911) tentang manajemen sebagai proses yang sepenuhnya harus dipahami sebelum dijalankan.

3. *The Fallacy of Formalization*

Kegagalan perencanaan strategik adalah pada saat suatu sistem gagal untuk bekerja lebih baik daripada manusia. Sistem formal seringkali gagal mengimbangi informasi yang berkembang dalam otak manusia. Sistem memang sanggup mengelola informasi yang lebih banyak, tetapi tidak sanggup menginternalisasikan, mencernanya, dan mensintesisnya. Formalisasi merujuk pada tata urutan yang rasional, tetapi pembuatan strategi adalah proses pembelajaran yang terus bergerak. Formalisasi akan gagal mencerna sesuatu yang tidak kontinu dan baru. Oleh karenanya, pemahaman tentang perencanaan strategik harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi.

2.4 Konsep Manajemen Strategis

Strategi berkaitan dengan proses dimana manajemen merencanakan dan mengoordinasikan penggunaan sumber daya bisnis, dengan tujuan mempertahankan keunggulan yang dimilikinya (Yunus, 2016)

Di samping itu, manajemen strategis juga merupakan suatu filosofi, cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru yang berkaitan dengan perubahan eksternal.

Beberapa penulis seperti Certo (2010), Collis (2005) dan David (2011), menggambarkan manajemen strategis sebagai langkah-langkah para pemimpin organisasi melakukan berbagai kegiatan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut antara lain melakukan analisis lingkungan organisasi yang memberi gambaran mengenai peluang dan ancaman. Kemudian langkah berikutnya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam konteks lingkungan internal. Kedua langkah tersebut dilakukan untuk menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Faulkner (2007) juga menjelaskan konsep dari strategi adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi operasional, artinya melakukan aktivitas yang serupa tetapi lebih baik daripada yang dilakukan pesaing. Strategi yang sukses berarti melakukan aktivitas yang berbeda dari pesaing atau melakukan aktivitas serupa dengan cara yang berbeda.
2. Analisis strategi, terdapat banyak literatur strategi dengan berbagai kerangka kerja konseptual, model, alat dan teknik yang dirancang untuk membantu memahami dan menganalisis setiap dimensi strategi. Fraukner mengatakan,

setiap perusahaan dapat memiliki keunikan karena mereka memiliki kekuatan dan kelemahan internal mereka sendiri dalam menghadapi peluang dan ancaman tertentu.

3. Keadaan yang unik, maksudnya adalah lingkungan kompetitif dapat berbeda satu sama lain, baik diantara industri ke industri dan perusahaan ke perusahaan dalam hal karakteristik internalnya. Sehingga tidak mungkin menawarkan resep yang dijamin secara universal untuk dapat mencapai keberhasilan dalam bersaing.

Selain itu, Mooney (2007), menyarankan kepada praktisi bisnis, peneliti dan akademik untuk dapat mengembangkan dan memahami dengan benar mengenai istilah pada konsep didalam strategi bisnis, yaitu *core competence* (kompetensi inti), *distinctive competence* (kompetensi khusus), dan *competitive advantage* (keunggulan bersaing).

1. *Core Competence*

Prahalad dan Hamel (1990), menjelaskan bahwa *core competence* adalah kemampuan utama yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk bersaing. Kemampuan yang dimaksud seperti, keahlian manajerial dan kemampuan berinovasi (*skill*) adalah kompetensi yang dapat dimanfaatkan sebagai efisiensi biaya dan operasional untuk membantu perusahaan bersaing (Markides, 1997); (Porter M. , 1989). Dengan kata lain, *core competence* adalah keahlian dan kemampuan dalam menjalankan kegiatan utama untuk menghasilkan nilai bagi perusahaan.

2. *Distinctive Competence*

Distinctive competence adalah kemampuan seperti skill atau kapabilitas khusus pada perusahaan yang dapat terlihat (*visible*) oleh pelanggan dan

dianggap superior bagi pesaing. Kemampuan ini harus sulit untuk ditiru agar menjadi sustainable (Collis & Montgomery, 1995).

3. *Competitive Advantage*

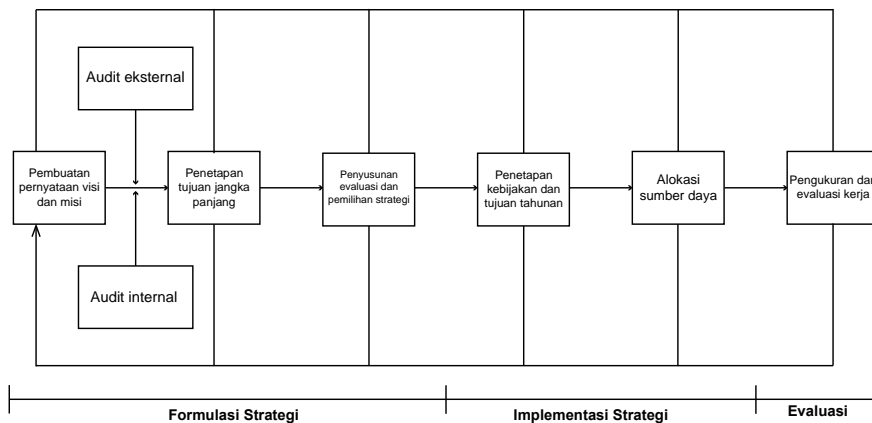
Competitive advantage adalah kemampuan perusahaan melalui faktor-faktor yang terbentuk menjadi kemampuan atau sumber daya yang sulit ditiru sebagai upaya membantu perusahaan mengungguli pesaingnya.

2.4.1 Proses Manajemen Strategis

Menurut David (2015), proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap utama yang sistematis dan komprehensif. Gambar 2.1 menampilkan model manajemen strategis komprehensif yang menunjukkan proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap:

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif

Sumber: (David F. , 2015)



1. Formulasi Strategi

Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan dan memilih alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu penting dalam formulasi strategi

adalah bisnis apa yang akan dimasuki, juga bisa apa yang seharusnya ditinggalkan, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan organisasi pesaing.

2. Implementasi Strategi

Strategi mensyaratkan perusahaan untuk dapat menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan dengan baik. Hal penting lainnya yang terkait dengan implementasi adalah alokasi sumber daya dengan mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha pemasaran, memberdayakan informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer dapat mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan sehingga tahap evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa mendatang karena faktor internal dan eksternal secara konstan dapat berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak bisa menjamin hari esok. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi, yaitu; meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi strategi dasar saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

2.4.2 Kerangka Kerja Formulasi Strategi

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, proses manajemen strategis harus dilaksanakan secara sistematis dan berurutan. Selain itu, proses

perumusan strategi alternatif dapat menggunakan metode perumusan yang diterapkan dalam model David yang terdiri dari 9 jenis matriks, yaitu tiga matriks pada tahap input, lima matriks pada tahap pencocokan dan satu matriks pada tahap keputusan (gambar 2.2).

Gambar 2.2 Kerangka Kerja Formulasi Strategi

Sumber: (David F. , 2015)



Metode perumusan ini secara umum telah dikenal dalam berbagai literatur manajemen strategis, kecuali untuk metode tahap keputusan yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang hanya terdapat pada model David. Strategi yang diusulkan dalam matriks ini pada tahap analisis diuji dan dipilih sesuai dengan *attractive score* (AS) terhadap faktor-faktor matriks EFE dan IFE. Secara garis besar, teknik perumusan strategi dan proses pengambilan keputusan dalam model David terbagi dalam tiga tahap (David, 2015), yang secara keseluruhan dijadikan satu kerangka perumusan strategis sistematis seperti yang terlihat pada gambar 2.2.

Pada tahap 1 bertujuan untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi (input). Penilaian intuitif yang baik akan dibutuhkan pada tahap ini dengan memperhatikan hal yang penting dan dasar dalam mengidentifikasi setiap faktor eksternal dan internal agar

dapat menghasilkan, memprioritaskan, mengevaluasi dan memilih strategi alternatif secara efektif.

Tahap 2, yaitu tahap pencocokan bertujuan untuk memunculkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap formulasi strategi ini terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan sesuai dengan urutan dan kebutuhan yang diinginkan, diantaranya adalah Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*. Setiap *Tools* ini mengandalkan informasi yang berasal dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Dan tahap 3 bertujuan untuk menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil yang didapatkan pada tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga bisa memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

2.5 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis telah dikenal sebagai konsep yang memiliki banyak sudut pandang, bergantung dari skala dan tingkatannya. Dua hal utama yang terdapat pada lingkungan bisnis merupakan *environmental dynamism* dan *environmental hostility* (Wong, Ahmad, Nasrudin, & Mohamad, 2014).

Environmental dynamism mengacu pada tingkat perubahan praktik pemasaran, tindakan pesaing yang sulit diprediksi serta permintaan dan selera konsumen yang tidak dapat diprediksi (Wong, Ahmad, Nasrudin, &

Mohamad, 2014). Termasuk tingkat ketidakpastian perubahan terkait dengan lingkungan pada perusahaan itu sendiri.

Sementara itu, *environmental hostility* mengacu pada intensitas persaingan harga, biaya bisnis yang bertambah, margin keuntungan yang rendah, regulasi yang ketat, kekurangan tenaga kerja ataupun kelangkaan bahan baku serta tren demografi yang tidak menguntungkan sehingga hanya terdapat sedikit peluang untuk dapat dieksploitasi (Yu & Ramanathan, 2012) Selain itu, persaingan, kekhawatiran margin keuntungan yang rendah dan tuntutan standar kualitas yang diberlakukan oleh pasar.

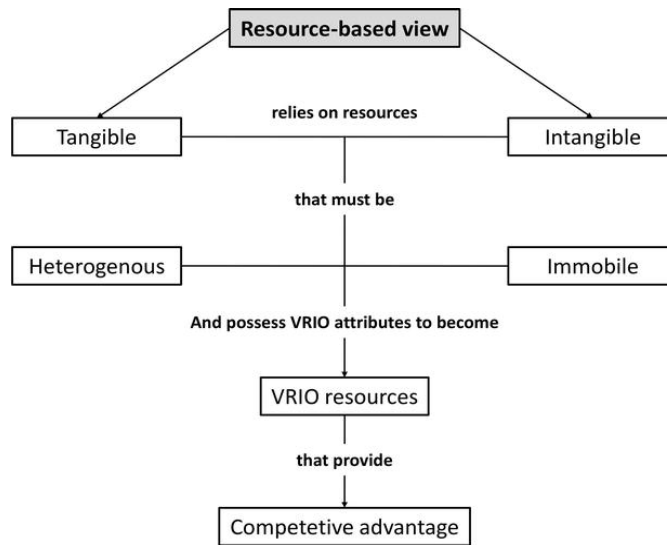
Lingkungan bisnis ditentukan dari berbagai macam faktor yang berkaitan dengan determinasi sosial dan ekonomi dari setiap wilayah atau negara seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, ukuran dan umur perusahaan (Kljucnikov et al., 2016). Dengan begitu, untuk sebuah perusahaan secara khusus lingkungan bisnis dapat disebut sebagai lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Sardak & Movchanenko, 2018).

2.5.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan mengacu pada pengaturan organisasi dalam hal struktur, sumber daya, keterampilan dan kemampuannya untuk menghasilkan barang dan jasa yang ditawarkan (Washington et al., 2016).

Analisis pada lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan yang ada pada perusahaan. Menurut Jauch dan Glueck (1988) analisis internal merupakan proses perencanaan strategi yang mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan.

Gambar 2.3 Konsep RBV



Sumber: (Barney J. , 1991)

Untuk melakukan analisis lingkungan internal, sebelumnya perlu dilakukan beberapa hal untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan berhubungan dengan lingkungan internal. Salah satu metode yang bisa digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah dengan konsep RBV (*Resource-based View*).

RBV adalah sebuah acuan atau kerangka untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan. Konsep RBV pada dasarnya merupakan konsep yang mampu membantu perusahaan dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney J. , 2001). Dengan RBV, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan memiliki serta mengendalikan aset strategis, baik yang *tangible* maupun *intangible*.

Menurut Barney (2001), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dikelompokkan kedalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi gedung, peralatan, lokasi, teknologi dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi pegawai, bentuk pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, *database* dsb.

Substansi utama RBV adalah sumber daya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumber daya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak mudah diganti.

2.5.2 Lingkungan Eksternal

Dikutip dari David (2010), Duncan (1972) menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi atau perusahaan yang harus diperhitungkan pada saat menetapkan keputusan. Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 2001). Pearce dan Robinson (2014), mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang akhirnya mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Menurut David (2010), faktor eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu:

1. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada daya tarik potensi berbagai strategi. Sebagai contoh, ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Selain itu, ketika suku bunga naik, penurunan pendapatan tambahan dan permintaan barang menurun. Ketika harga saham meningkat, keinginan ekuitas sebagai sumber modal untuk pengembangan pasar meningkat.

2. Sosial Budaya, Demografi dan Lingkungan Alam

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki dampak yang besar pada produk, layanan, pasar dan pelanggan. Faktor ini juga membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengonsumsi. Tren baru menciptakan berbagai jenis perilaku konsumen dan berakibat pada kebutuhan produk, layanan dan strategi yang berbeda.

3. Politik, Pemerintah dan Hukum

Pemerintah pusat maupun daerah adalah sebagai pembuat dan memutuskan kebijakan, penyubsidi, pemberi kerja dan konsumen utamai. Faktor politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan.

4. Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi dapat berdampak pada keberlangsungan usaha. Sebagai contoh, internet dapat mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan layanan baru, menghapus keterbatasan pasar geografis tradisional dan mengubah standarisasi produksi dan fleksibilitas.

5. Kemampuan Kompetitif

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing sangat penting bagi perumusan strategi agar berhasil. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing dalam industri yang berbeda.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman besar yang akan dan sedang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan, dengan begitu seorang manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul.

2.6 IE Matriks

Internal-External Matrix memposisikan beberapa macam divisi otonom (pusat laba) suatu organisasi kedalam bagan berbentuk 9 cell.

Pada dasarnya matriks IE sama dengan BCG matrix, namun terdapat perbedaan penting diantara keduanya (David F. , 2015), yaitu:

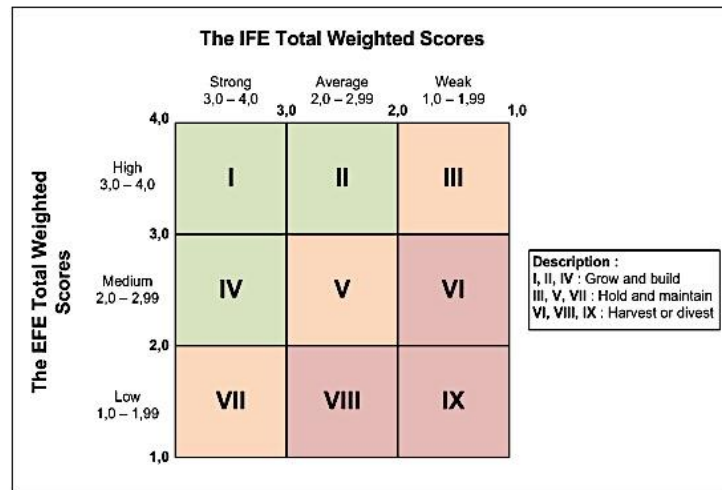
1. Matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi-divisinya.
2. Keterlibatan antar matriks berbeda.

Dalam perusahaan multi-divisi selalu mengembangkan BCG Matriks dan IE Matriks dalam memformulasikan strategi alternatif.

IE Matriks didasarkan pada 2 dimensi kunci, yaitu:

1. Total bobot nilai IFE pada sumbu x.
2. Total bobot nilai EFE pada sumbu y.

Gambar 2.4 IE Matriks



Sumber: (Candra, Linda, & Linda, 2014)

Selain itu, IE Matriks dibagi kedalam tiga bagian utama, yaitu:

1. I, II, IV adalah *grow and build*. Strategi intensif dan strategi integrasi.
2. III, V, VII adalah *hold and maintain*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. VI, VIII, IX adalah *harvest or divest*.

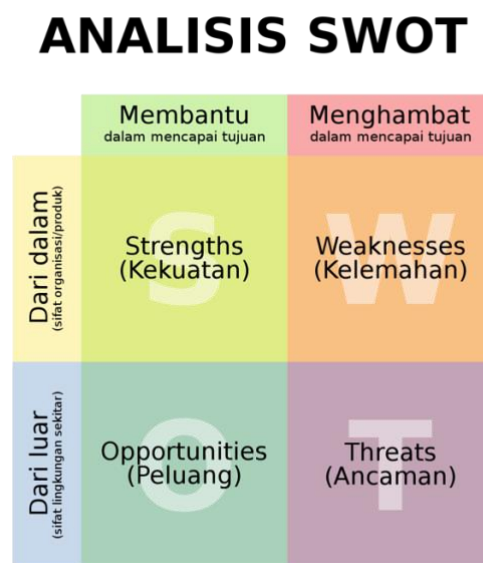
2.7 Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya (Pearce & Robinson, 2014).

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar dan berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi berbeda. Hasil dari analisis adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat.

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi suatu bisnis usaha. Analisis ini melibatkan penentuan tujuan usaha dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik untuk mencapai tujuan usaha. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang telah dikenal, para manajer menciptakan gambaran umum mengenai situasi strategi perusahaan (Pearce II & Robinson, 2009).

Gambar 2.5 Analisis SWOT



Sumber: Wikipedia, 2023.

Tujuan utama melakukan analisis SWOT adalah untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam menyadari dan mengembangkan secara penuh semua faktor yang terlibat dalam strategi dan pengambilan keputusan pada bisnis.

Sebagai contoh untuk penerapan analisis SWOT ini, ketika perusahaan telah memiliki kemampuan modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendistribusikan produk yang dimilikinya (kekuatan internal) dan distributor tidak dapat diandalkan, mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan (ancaman eksternal), integrasi ke depan

dapat menjadi strategi ST yang patut dipertimbangkan. Begitu juga ketika sebuah perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi (kelemahan internal) dan industri dasarnya mengalami penurunan penjualan dan keuntungan tahunan (ancaman eksternal), diversifikasi dapat menjadi strategi WT yang efektif untuk dijalankan.

Namun, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT, yaitu:

1. Analisis SWOT bisa sangat subjektif, oleh karena itu jika dua orang yang menganalisis sebuah perusahaan yang sama dapat menghasilkan SWOT yang berbeda.
2. Pembuat analisis harus realistis dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak terjabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak dapat digunakan.
3. Analisis harus didasarkan atas kondisi yang sedang terjadi, bukan situasi yang seharusnya terjadi.
4. Menghindari "*grey areas*". Artinya hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisis yang berlebihan.

2.8 SWOT Matiks

SWOT Matriks adalah *tools* yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor dari strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2005). SWOT Matriks merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam

identifikasi berbagai kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan usaha, pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi organisasi.

Tabel 2.1 SWOT Matriks

Faktor-faktor Internal Faktor-faktor Eksternal	Kekuatan (S) 5-10 faktor-faktor internal	Kelemahan (W) 5-10 faktor faktor internal
Peluang (O) 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi (SO) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) adalah strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman
Ancaman (T) 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (Marimin, 2004)

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat sel diatas, untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka dilakukan lagi pencocokan yang sesuai akumulasi setiap faktor yang dihasilkan pada tabel IFE dan EFE untuk dipindahkan dalam bentuk diagram SWOT yang ditunjukkan pada gambar 2.4.

Gambar 2.6 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT



Sumber: (Marimin, 2004)

Posisi perusahaan dikelompokkan dalam empat kuadran, yaitu kuadran I, II, III, dan IV yang dijelaskan sebagai berikut:

- Kuadran I, merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- Kuadran II, meskipun menghadapi ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran III, perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi memiliki beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi yang dapat diterapkan adalah dengan meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang terdapat pada pasar dengan baik.
- Kuadran IV, memperlihatkan bahwa perusahaan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan sebagai sebab dari menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal. Pilihan strategi terbaik pada posisi ini adalah melakukan keputusan pada pilihan yang mendukung strategi defensif, yaitu retrenchment, divestasi dan likuidasi.

2.9 Quantitative Strategic Planning (QSPM)

Secara objektif, QSPM merupakan sebuah alat untuk mengevaluasi strategi. Sedangkan secara konsep, QSPM menjelaskan daya tarik diantara pilihan strategi yang dihasilkan berdasarkan faktor internal dan eksternal pada tahap pencocokan yang dilakukan sebelumnya.

Diperkenalkan pertama kali oleh Fred R. David pada 1986, matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah teknik yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal (David F. , 1986). Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi.

Analisis QSPM bertujuan untuk menentukan strategi terbaik dalam suatu perusahaan sebagai rekomendasi dalam tahap pengembangannya (Sarma, 2014). Selain itu, alat ini mampu menunjukkan nilai relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor kunci kesuksesan dapat dimanfaatkan dan diperbaiki (Candra & Linda. 2014).

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan analisis QSPM adalah setiap rangkaian strategi dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. QSPM dapat mendorong para penyusun strategi untuk melibatkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan analisis ini mampu memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan (David M. E., 2017). Sebagai sebuah teknik, analisis QSPM memerlukan intuitif penilaian yang baik (David F. , 1986).

Komponen utama dari QSPM sendiri adalah pernyataan faktor-faktor kunci, strategi yang dievaluasi, *rating*, *attractive scores*, *total attractive scores*, dan jumlah total *attractive scores*. Dalam analisis ini, strategi alternatif yang ditentukan adalah berdasarkan tingkat ketertarikan yang terkait di lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Tahapan yang diperlukan dalam mengembangkan QSPM, yaitu:

Tabel 2.2 *Quantitative Strategic Planning (QSPM)*

Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Strengths</i>							
-							
-							
<i>Weaknesses</i>							
-							
-							
Total IFE	1,00						
<i>Opportunities</i>							
-							
-							
<i>Threats</i>							
-							
-							
Total EFE	1,00						
Total Skor							

Sumber: (David F. , 2015)

1. Membuat daftar berbagai peluang-ancaman eksternal dan kekuatan-kelemahan internal di kolom kiri QSPM.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal.
3. Memeriksa hasil pencocokan (tahap kedua) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan.
4. Menentukan skor daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan
5. faktor tunggal eksternal dan internal.
6. Menghitung total skor daya Tarik
7. Menghitung jumlah keseluruhan total skor daya tarik.

2.10 Tinjauan Empiris

Tabel 2.3 Tinjauan Empiris

Nama	Rumusan Masalah dan Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>John Lapod (2016) "Analisis Penentuan Strategi dalam Lingkungan Bisnis yang Kompetitif (Studi Kasus Pada PT Pelindo IV Persero)"</p>	<p>Penelitian ini bertujuan mengkaji praktek strategi terbaik dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif bagi PT Pelindo IV (persero)</p>	<p>Deskriptif Kualitatif, studi kasus, Analisis SWOT</p>	<p>Berdasarkan pemetaan diagram SWOT, PT Pelindo IV berada di kuadran 1. Posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya perusahaan dalam kondisi prima dan stabil sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih pertumbuhan secara maksimal.</p>
<p>Pratama Rossi (2013) "Perumusan Rencana Strategis dengan Pendekatan Analisis SWOT di PT Pelindo II Cabang Tanjung Priok</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman di PT Pelindo II Cabang Tanjung Priok. Kemudian dilakukan sebuah perumusan rencana strategis yang sesuai kondisi lingkungan perusahaan saat ini dan akan datang.</p>	<p>Deskriptif Kualitatif, EFAS, IFAS, SWOT.</p>	<p>Hasil dari analisa matriks internal eksternal didapatkan bahwa strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan pada saat ini adalah strategi pengembangan produk/jasa, karena strategi ini yang paling sesuai kondisi perusahaan. Sedangkan hasil analisa matriks SWOT didapatkan 4 buah alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan yaitu strategi SO, ST, WO dan WT.</p>

(lanjutan tabel 2.3)

<p>Engkos Achmad Kuncoro (2010) “Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo”</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan dan menyusun formulasi strategi bisnis guna memperoleh strategi bersaing bagi perusahaan.</p>	<p>Kualitatif, Deskriptif, matriks IFE dan EFE, CPM, TOWS, matriks IE, SPACE, <i>Grand Strategy</i> dan QSPM</p>	<p>Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa rekomendasi atau usulan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan didapat berdasarkan hasil pengolahan data melalui matriks QSPM adalah strategi pengembangan pasar yang lalu diikuti oleh pengembangan produk.</p>
<p>Andris Soma Unsyor (2020) Kajian Strategis Pengembangan Makassar <i>New Port</i> Melalui Pendekatan <i>SWOT</i>, <i>Boston Consulting Group</i> dan <i>General Electric</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi yang tepat dalam pengembangan Makassar <i>New Port</i>.</p>	<p>Kuantitatif-Kualitatif, SWOT, BCG, GE, QSPM</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kondisi perusahaan yang mapan dengan pencapaian profitabilitas secara konsisten. Pemilihan strategi menggunakan metode QSPM merekomendasikan penguatan posisi strategis serta mematenkan posisi strategis pengembangan Makassar <i>New Port</i> sebagai <i>Main Sea Corridor</i> di Indonesia Timur. Hasil matriks BCG dan GE menunjukkan posisi Makassar <i>New Port</i> berada di <i>Stars</i> dan tumbuh selektif.</p>

Sumber: data diolah, 2022