

TESIS

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENENTUAN STRATEGI
USAHA PAKAN TERNAK DENGAN METODE QSPM
PADA PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
DI MAKASSAR**

**AN ANALYSIS OF PLANNING AND DETERMINATION OF ANIMAL FEED
BUSINESS STRATEGY USING QSPM METHOD
AT PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
IN MAKASSAR**



NASIB KARO KARO

A012221022

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

2023

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENENTUAN STRATEGI
USAHA PAKAN TERNAK DENGAN METODE QSPM
PADA PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
DI MAKASSAR**

**AN ANALYSIS OF PLANNING AND DETERMINATION OF ANIMAL FEED
BUSINESS STRATEGY USING QSPM METHOD
AT PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
IN MAKASSAR**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**NASIB KARO KARO
A012221022**

Kepada

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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENENTUAN STRATEGI
USAHA PAKAN TERNAK DENGAN METODE
QSPM PADA PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
DI MAKASSAR**

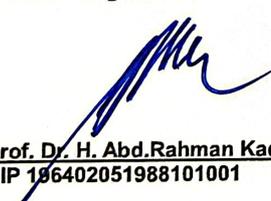
Disusun dan diajukan oleh:

**NASIB KARO KARO
NIM A012221022**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
15 Desember 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

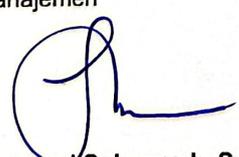
Pembimbing Utama


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

Pembimbing Pendamping


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nasib Karo Karo
Nim : A012221022
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Anallisis Perencanaan dan penentuan strategi usaha pakan ternak dengan metode QSPM pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di 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, 22 Desember 2023 .

Yang Menyatakan,



(Nasib Karo Karo)

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Bapa di Surga atas kemurahan-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul "Analisis Perencanaan Dan Penentuan Strategi Usaha Pakan Ternak Dengan Metode Qspm Pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar" Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan inspirasi selama proses penulisan karya ilmiah dalam bentuk tesis ini.

1. Pertama-tama Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada Seluruh Keluarga besar atas doa, dukungan moral, dan semangat yang telah diberikan selama proses perkuliahan hingga selesainya penyusunan Tesis ini.
2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
3. Dr. H. Muh. Sobarysah, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM,CWM, CRA,CRP selaku Ketua dan Dr. H. Muh. Soebarsyah, SE., M.Si selaku Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti selama pemeriksaan isi tesis.
5. Bapak dan Ibu dosen, yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berharga selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan Tesis ini.
6. Ucapan terima kasih ditujukan kepada pimpinan PT. Charoen Pokphand Indonesia atas kepercayaan dan kesempatan yang telah diberikan kepada peneliti secara khusus kepada Mr. Peraphon Prayoravoong dan Bapak Christian Tiono yang selalu mendorong penulis untuk terus meng-*upgrade* diri untuk lebih baik.

7. Terima kasih buat teman kerja Bapak Rudi, Bapak Hardy Bapak Kusdiyanto Bapak Ringo, Bapak Sujono Bapak Hanny, Bapak Eddy Tiaras dan rekan rekan lainnya yang tidak saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungannya.
 8. Terima kasih kepada team Marketing CPI Sulawesi yang selalu siap membantu, Bapak Falman, Yuda, Ryan, Irvan, Andrew, Aldi, Fahril, Trezia, Rahmi dan rekan rekan lainnya sukses buat kalian semua kedepan.
 9. Rekan rekan B3 yang sama sama memulai perjalanan ini dari awal, Andi Wahidin, Fadil, Imad, Syambar, Mas Puput, Ko Wong, Adel, Beby, Dian, Kak Andi Kiki dan yang tidak kami sebut satu persatu, perjalanan ini menjadi menyenangkan karena kalian menemani.
 10. Buat 6 sekawan tempat berbagi cerita dari yang serius sampai yang receh, Kak Nita, Kak Syanne, Kak We Ming, Kak Rere Kak Mida, terima kasih dukungan dan doa serta selalu sigap mendengar celotehan saya yang tidak kenal musim. Tuhan Yesus menjaga kita selalu
- Akhir kata, peneliti berharap bahwa karya ilmiah dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif bagi kita semua.

Makassar, 10 Desember 2023

Peneliti

Nasib Karo-Karo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 Strategi dalam Berbagai Posisi Persaingan	11
2.1.2 Mengembangkan Strategi Bersaing : Posisi Bersaing	13
2.1.3 Strategi Pengembangan Bisnis,.....	15
2.1.4 Analisis SWOT	21
2.1.5 Matriks SWOT	28
2.1.6 Matriks IFAS dan EFAS	34
2.1.7 Matriks TOWS	37
2.1.8 Matriks SPACE	40
2.1.9 Matriks IE (internal-eksternal)	43

	2.1.10. Matriks QSPM	48
	2.2. Tinjauan Empirik	52
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	58
	3.1 Kerangka Pemikiran	58
BAB IV	METODE PENELITIAN	61
	4.1. Rancangan Penelitian	61
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian	61
	4.3. Jenis dan Sumber Data	61
	4.4. Metode Pengumpulan Data.....	62
	4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	63
	4.6. Teknik Analisis Data	65
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	71
	5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	71
	5.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Charoen Pokphand Indonesia	71
	5.1.2. Visi dan Misi	72
	5.1.3. Struktur Organisasi PT. Charoen Pokphand	
	Indonesia	72
	5.2. Hasil Penelitian	73
	5.2.1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam	
	Matriks SWOT	73
	5.2.2. Pembobotan dan Penilaian sebagai tahap input	
	perencanaan strategi.....	91
	5.2.3. Analisis Perumusan Strategi	99
	5.2.4. Analisis Penentuan Strategi Perusahaan	128
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian	130
BAB VI	PENUTUP	142
	6.1. Kesimpulan	142
	6.2. Saran.....	143
	DAFTAR PUSTAKA	144

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
Tabel 1.1.	Data penjualan pakan ternak pada PT. Charoen Pokphand Indonesiadi Makassar Tahun 2020-2023	5
Tabel 2.1.	Strategi Kompetitif	15
Tabel 2.2.	Matriks SWOT	29
Tabel 2.3.	Matriks IFE.....	36
Tabel 2.4.	Matriks EFE	37
Tabel 2.5.	Matriks TOWS	39
Tabel 2.6.	Matriks QSPM.....	52
Tabel 2.7.	Penelitian Terdahulu.....	53
Tabel 4.1.	Definisi Operasional Variabel	64
Tabel 5.1.	Matriks faktor strategi internal pada PT Charoen Pokphand Indonesia di Makassar	93
Tabel 5.2.	Matriks faktor strategi eksternal pada PT Charoen Pophand Indonesia di Makassar	95
Tabel 5.3.	Matriks TOWS pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar	116
Tabel 5.4.	Data permodalan PT. Charoen Pokphand Indonesia tahun 2020-2022.....	119
Tabel 5.5.	Besarnya nilai ROA Pada PT. Charoen Pokphand Indonesia Tahun 2020 sampai dengan tahun 2022	120
Tabel 5.6	Besarnya nilai ROE Pada perusahaan PT. Charoen Pokphand Indonesia selama tahun 2020 s/d 2022	120
Tabel 5.7	Market Share Perusahaan dengan Perusahaan Pesaing Selama tahun 2020 s/d tahun 2022	125
Tabel 5.8	Matriks Space pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar	126
Tabel 5.9	Matriks Internal-Eksternal (IE)	127
Tabel 5.10	Matriks QSPM pada Perusahaan PT. Charoen Pophand Indonesia	129

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 1.1. Penjualan Pakan Ternak 2020-2021	5
Gambar 2.1 Kolom Analisis SWOT	22
Gambar 2.2 Kerangka Analisis SWOT	25
Gambar 2.3. Diagram Analisis SWOT	31
Gambar 2.4. Matriks SPACE	43
Gambar 2.5. Diagram Model Untuk Strategi Korporat.....	45
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	60
Gambar 5.1. Dokumentasi Meeting Koordinasi antar divisi rutin	76
Gambar 5.2. Sertifikasi jaminan dan keamanan produk pakan ternak	77
Gambar 5.3. Jaringan pemasaran pakan ternak PT Charoen Pokphand Indonesia	78
Gambar 5.4. Brosur Pakan 524 Alfa	84
Gambar 5.5. Pakan 524 A (Flakes)	84
Gambar 5.6. Sistem produksi <i>closed house</i>	85
Gambar 5.7. Sistem produksi pakan dengan <i>clouse house</i>	86
Gambar 5.8. Kandang <i>Closed House Layer</i> fase Produksi	86
Gambar 5.9. Fluktuasi Nilai tukar	89
Gambar 5.10. Perusahaan Sejenis	91
Gambar 5.11. Diagram kartesius Analisis SWOT	98
Gambar 5.12. <i>Matriks Space</i>	126

ABSTRAK

NASIB KARO KARO. *Analisis Perencanaan dan Penentuan Strategi Usaha Pakan Ternak dengan Metode QSPM pada PT Charoen Pokphand Indonesia di Makassar* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Muh. Soebarsyah).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang mendukung dan menghambat kegiatan usaha pakan ternak serta menganalisis strategi usaha yang diterapkan di PT Charoen Pokphand Indonesia di Makassar dalam kegiatan usaha pakan ternak. Untuk mengimplementasikan tujuan penelitian, dilakukan observasi, interview, dokumentasi, dan kuesioner. Analisis data menggunakan teknik analisis SWOT, matriks faktor strategi internal (ifas), matriks faktor strategi eksternal (efas), matriks *twos*, matriks *space*, matriks *ie*, dan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor strategi internal yang mendukung perusahaan, yakni memiliki perencanaan yang matang, produk yang berkualitas tinggi, jaringan pemasaran yang luas, CPI sebagai *market leader*, dan ketersediaan *budget* untuk investasi teknologi, sedangkan faktor yang menghambat perusahaan, yakni bahan baku impor, masa kadaluwarsa, sistem pelaporan data yang belum maksimal, dan implementasi SAP belum merata di seluruh unit bisnis. Faktor eksternal yang mendukung dilihat dari faktor peluang, yakni munculnya teknologi baru; konsumsi daging ayam Indonesia masih 8.21 kg per kapita di bawah standar dunia 14.90 kg per kapita; dan adanya dukungan dari pemerintah, sedangkan faktor yang menghambat dilihat dari ancaman, yakni banyaknya pesaing baru, ketergantungan bahan baku dari luar negeri, nilai tukar berfluktuasi, harga bahan baku yang berfluktuasi, wabah penyakit ternak dan perang harga antarperusahaan sejenis. Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu strategi pertumbuhan dengan menerapkan metode penetrasi pasar yakni terkait dengan fokus pada upaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang sudah ada di pasar.

Kata kunci: perencanaan, penentuan strategi, metode QSPM



ABSTRACT

NASIB KARO KARO. *An Analysis of Planning and Determination of Animal Feed Business Strategy Using QSPM Method at PT.Charoen Pokphand Indonesia in Makassar* (supervised by Abd Rahman Kadir Muh. Soebarsyah)

The aim of this study is to analyze internal and external factors that support and hinder animal feed business activities and analyze business strategies applied to PT. Charoen Pokphand Indonesia in Makassar in animal feed business activities. To implement the research objectives, observations, interviews, documentation, and questionnaires were carried out. The data analysis techniques used were SWOT analysis, internal strategy factor matrix (IFAS), external strategy factor matrix (EFAS), twos matrix, space matrix, ie matrix, and space matrix. The results of the study show that the internal strategy factors supporting the company are having careful planning, high-quality products, extensive marketing for technology networks, CPI as a market leader, and budget availability investment, while the factors hindering the company are imported raw materials, expiration period, data reporting systems that have not been maximized, and the implementation of SAP that has not been evenly distributed across business units. Supporting external factors viewed from the opportunity factor are the emergence of new technology, Indonesian chicken meat consumption that is still 8.21 Kg per capita that is below the world standard of 14.90 kg per capita, and support from the government. Meanwhile, the inhibiting factors seen from the threat are the number of new competitors, dependence on raw materials from abroad, fluctuating exchange rates, fluctuating raw material prices, livestock disease outbreaks, and price wars between similar companies. The strategy that can be used by growth strategy companies by applying the market penetration method is related to focusing on efforts to increase market share for existing products or services in existing markets.

Keywords: planning, strategy determination, QSPM method



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini usaha pakan ternak dalam negeri berperan dalam mendukung industri peternakan di Indonesia. Hal ini dilakukan dengan menyediakan ketersediaan konsumsi daging dan produk turunannya bagi masyarakat yang merupakan sumber protein tambahan. Pakan ternak memberikan kontribusi sebesar 70 % dari total biaya produksi peternakan, sehingga menjadi bisnis yang berprospek dimasa sekarang ini. Oleh karena itu maka industri pakan adalah suatu sektor industri yang berperan dalam mengolah bahan baku pakan secara manual, mekanis dan kimiawi menjadi pakan yang dapat dikonsumsi oleh ternak dalam memenuhi kebutuhan nutrisi, selain itu harus aman dan berkualitas tinggi bagi hewan, pakan yang dihasilkan oleh pelaku usaha juga harus memenuhi standar keamanan yang lebih tinggi daripada yang dihasilkan untuk dikonsumsi oleh hewan ternak (Fradinata, et.al. 2022).

Pertumbuhan bisnis pakan ternak juga didorong oleh perusahaan pakan ternak lainnya yang bermunculan di seluruh wilayah Indonesia, disamping itu dilakukannya perluasan bagi perusahaan industri pakan ternak yang telah lebih dulu beroperasi. Namun yang menjadi permasalahan yang terjadi saat ini bahwa industri pakan ternak dalam negeri masih banyak menghadapi kendala yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan produksinya khususnya ketersediaan bahan baku yang banyak diimpor, karena dengan pasar yang menjanjikan maka industri ini masih tetap tumbuh dengan baik.

Pentingnya pakan ternak di Indonesia mengakibatkan setiap perusahaan industri pakan ternak banyak bermunculan, sehingga tingkat persaingan dalam usaha pakan ternak semakin ketat. Menjadi lebih unggul dari pesaing bagi

perusahaan adalah suatu kondisi yang harus dicari caranya. Untuk mencari keunggulan tersebut maka perlu adanya keunikan untuk membedakan perusahaan dengan pesaing. Suatu perusahaan yang mampu mengungguli pesaingnya atau rata-rata industri selama beberapa periode tertentu memiliki suatu *sustainable competitive advantage* (keunggulan kompetitif berkelanjutan). (Aji, 2019:1)).

Keunggulan bersaing merupakan posisi yang unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsumen. Menurut Dirgantoro (2020:71) keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing untuk dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki dan akan terus dikembangkan oleh perusahaan dengan para pesaing. Oleh karena itu maka suatu perusahaan untuk mencapai tingkat pertumbuhan maka setiap perusahaan dituntut untuk unggul dalam bersaing, sehingga dalam upaya agar setiap perusahaan dapat unggul dalam bersaing maka sangat diperlukan adanya strategi.

Strategi memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya pada waktu tertentu. Strategi adalah pola aliran keputusan atau upaya membentuk masa depan yang diinginkan dengan sarana yang tersedia. Menurut Nurliza (2022:160) strategi sebagai sistem untuk menemukan, merumuskan, dan mengembangkan sebuah doktrin yang dapat memastikan keberhasilan jangka panjang. Strategi berfungsi sebagai kompas organisasi dalam kondisi ketidakpastian, menunjuk ke arah tujuan tanpa mengabaikan posisi saat ini sehingga semua elemen bisnis fokus dan bersatu. Jadi, strategi memiliki banyak makna penting dan relevan untuk penetapan strategi organisasi

Pentingnya formulasi strategi agar perusahaan dapat unggul dalam bersaing maka perlu digunakan analisis SWOT. Oleh karena menurut Siagian,

(2019:172) bahwa analisis SWOT adalah instrument yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan pentingnya analisis SWOT dalam penentuan strategi pada perusahaan maka salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah membuat perencanaan strategi. Kemudian Rangkuti (2019:25) yang menjelaskan bahwa analisis SWOT terkait dengan identifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Pengamatan dalam penelitian ini adalah menganalisis perencanaan dan penentuan strategi usaha pakan ternak, dimana dalam menganalisis perencanaan dan penentuan strategi usaha pakan ternak adalah menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Akbar, *et,al* (2022) dimana analisis SWOT dan QSPM yang bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penjualan produk perusahaan. Begitupula dengan penelitian oleh Novitasari dan Samahudi (2021) dimana dalam penelitiannya menggunakan SWOT (*strenths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*) dan *Quantitative strategi planning matrix (QSPM)*.

Dalam kaitannya dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yakni Akbar, *et,al* (2022), Novitasari dan Samahudi (2021) maka dalam penelitian ini adalah menggunakan formulasi SWOT dan Analisis QSPM yang bertujuan untuk menentukan perencanaan dan penentuan strategi usaha pakan ternak yakni merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk membantu

perusahaan dalam membuat perencanaan dan penentuan strategi usaha pakan ternak yakni *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) yakni merupakan suatu metode analisis strategis yang dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi alternatif strategi dan memilih alternatif strategi dan memilih strategi terbaik berdasarkan faktor-faktor kunci yang relevan.

Kemudian dalam penelitian ini yang menjadi kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini adalah menggunakan kombinasi SWOT analisis dan QSPM analisis, dimana kedua alat analisis dalam penelitian ini bertujuan untuk menentukan perencanaan dan penentuan strategi yang cocok digunakan dalam melakukan usaha pakan ternak, dimana pada penelitian ini memilih perusahaan PT. Charoen Pokphand Indonesia di Kawasan Industri, Makassar.

PT. Charoen Pokphand group memiliki lingkup usaha yakni agro industri yang meliputi industri pakan ternak baik itu untuk pakan ayam pedaging, ayam petelur, babi, ruminansia, bebek, puyuh, ayam kampung dan ayam hobby (*Hi-Pro-Vite, Hi-Gro, Bintang, Novo, Royal, Jago*), pembibitan ayam potong dari ayam petelur (DOC):CP-707, CP 909, Pembibitan tanaman (Jagung, Padi, Sayuran) Cap kapal terbang dan *Food Bisnis (Fiesta, Champ dan Okay)* selain itu usaha lainnya yakni *Aqua culture* seperti Industri pakan ikan dan Udang, Pembibitan ikan dan Udang, budi daya ikan dan udang serta pengolahannya, *Animal Health bisnis, Industri poly packaging, budidaya ayam potong, swine bisnis, pullet bisnis, commodity trading dan beverage (whitne tea, Frozezn mineral water)*. Dalam penelitian ini maka lingkup usaha yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah industri pakan ternak, alasannya karena industri pakan ternak memiliki omzet terbesar jika dibandingkan dengan produk *Aqua culture*.

Dalam menjalankan bisnisnya yakni pada perusahaan PT Charoen Pokpand Indonesia Tbk yang memiliki visi yakni menyediakan pangan bagi dunia yang berkembang dan misinya adalah memproduksi dan menjual pakan, anak

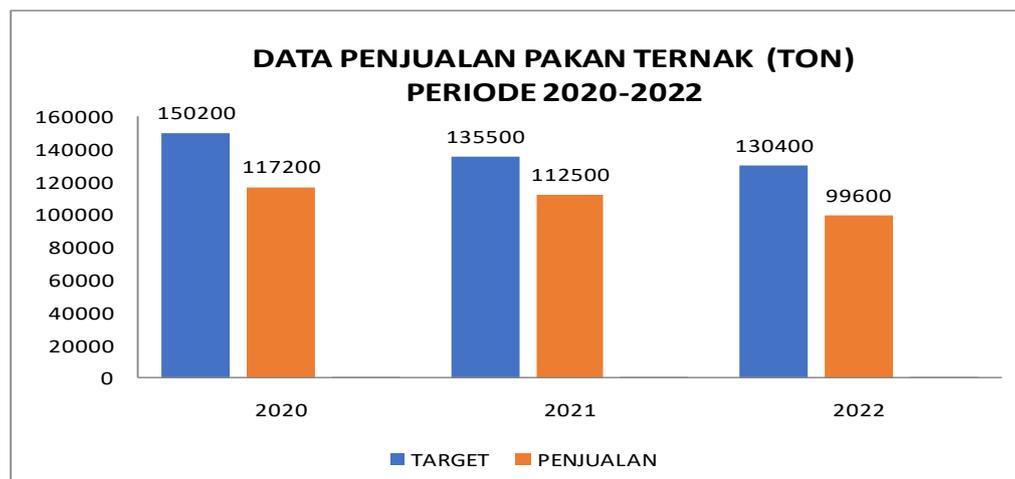
ayam usia sehari dan makanan olahan yang memiliki kualitas tinggi dan berinovasi. Namun permasalahan yang dihadapi oleh PT. Charoen Pokphand Indonesia, Makassar selama ini terlihat bahwa untuk tahun terakhir ini (2020 sampai 2022) penjualan pakan ternak mengalami penurunan yang dapat ditunjukkan pada tabel 1.1 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Data penjualan pakan ternak ke *External Market* di area Sulawesi pada PT. Charoen Pokphand Indonesia, Makassar Tahun 2020-2022

No	Jenis produk	2020			2021			2022		
		Target (Ton)	Penjualan (Ton)	%	Target (Ton)	Penjualan (Ton)	%	Target (Ton)	Penjualan (Ton)	%
1	Pakan Ternak	150,200	117,200	78	135,500	112,500	83	130,400	99,600	76
Total		150,200	117,200	78	135,500	112,500	83	130,400	99,600	76

Sumber : PT. Charoen Pokphand Indonesia, Makassar

Tabel 1.1. yakni data penjualan pakan ternak yakni untuk 3 tahun terakhir (2020 sampai 2023) terlihat bahwa untuk tahun 2021 dan 2022 terlihat mengalami penurunan, sehingga untuk melihat penurunan penjualan pakan ternak pada perusahaan PT. Charoen Pokphand Indonesia di Kawasan Industri, Makassar maka akan disajikan grafik trend penjualan pakan ternak yang dapat ditunjukkan pada gambar 1.1 yaitu sebagai berikut :



Gambar 1.1.

Penjualan Pakan Ternak *External Market* Area Sulawesi 2020-2022

Berdasarkan tabel dan gambar penjualan pakan ternak khususnya pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 terlihat bahwa terjadi penurunan penjualan secara umum walaupun untuk beberapa jenis pakan mengalami peningkatan. Faktor yang menyebabkan adanya penurunan penjualan adalah karena harga telur rendah dibawah harga biaya produksi sehingga banyak peternak gulung tikar, selain itu harga *live bird* atau ayam hidup cenderung rendah dibawah harga pemeliharaan sehingga banyak yang berhenti berternak. Faktor harga pakan ternak yang melonjak naik akibat dari bahan baku naik menyebabkan peternak mengalami kerugian dan akhirnya mengurangi populasi atau bahkan memilih untuk berhenti beternak.

Kemudian faktor lainnya yang menyebabkan penjualan pakan ternak menurun dalam 3 tahun terakhir karena persaingan antar pabrik dalam industri sejenis perusahaan cukup ketat dimana lebih dari 20 pabrikan yang beroperasi dalam industri ini diantaranya PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk., PT Sierad Produce Tbk., PT Widodo Makmur Unggas Tbk., PT Central Agromina, PT. Malindo, PT. New Hope, PT. Cargil, PT. Chiel Jedang. Sehingga dalam mengatasi ketatnya persaingan dalam pemasaran pakan ternak dimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dianggap perlu dievaluasi kembali, dimana perusahaan dalam menerapkan strategi pemasarannya berupa identifikasi peluang baru di seluruh segmen bisnis, pengembangan pangsa pasar dengan menekankan mutu produk dan pelayanan purna jual, pembinaan dan pengarahan menyangkut teknis dan manajemen pada perternak dan, inovasi melalui teknologi terbaru.

Berdasarkan data tersebut di atas maka hal inilah yang menjadi alasan perlunya dilakukan analisis perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM, pada PT. Charoen Pokphand Indonesia, Makassar.

Dengan demikian maka hal itulah yang menjadi alasan sehingga peneliti tertarik dalam memilih judul :**“Analisis Perencanaan dan Penentuan Strategi Usaha Pakan Ternak dengan Metode QSPM pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar “**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor internal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha pakan ternak pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar ?.
2. Faktor-faktor eksternal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha pakan ternak pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar ?
3. Strategi apa yang diterapkan pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar dalam kegiatan usaha pakan ternak ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis faktor-faktor internal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha pakan ternak pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar?.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha pakan ternak pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar?
3. Untuk menganalisis strategi usaha apa yang diterapkan pada PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar dalam kegiatan usaha pakan ternak?

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini ada dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan penambahan wawasan tentang penerapan perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan metode SWOT untuk menentukan strategi usaha dalam sebuah perusahaan
- b. Penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang pakan ternak dan bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama dengan yang peneliti lakukan.

4.1.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar dalam perencanaan penentuan strategi usaha bisnis pakan ternak
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi perusahaan, agar dapat mengambil keputusan serta merumuskan strategi usaha dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat digunakan untuk menentukan keputusan demi kemajuan usahanya.

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas enam bab, masing-masing dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

Bab I PENDAHULUAN

Bab pertama diuraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan pengertian strategi dalam berbagai posisi persaingan, mengembangkan strategi bersaing : Posisi bersaing, strategi pengembangan bisnis, analisis swot, matriks swot, matriks ifas & efas, matriks tows, matriks space, matriks ie (Internal – Eksternal), matriks qspm, dan tinjauan empirik.

Bab III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga menjelaskan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian

Bab IV METODE PENELITIAN

Bab keempat rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrument penelitian, serta teknik analisis data.

Bab V HASIL PENELITIAN

Bab kelima berisikan gambaran umum obyek penelitian, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis pembobotan dan penilaian sebagai tahap input perencanaan strategi, analisis perumusan strategi, analisis penentuan strategi dengan qspm dan pembahasan hasil penelitian

Bab VI PEMBAHASAN

Bab keenam pembahasan yang berisikan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bab VII PENUTUP

Bab keenam merupakan kesimpulan dari serangkaian pembahasan tesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada obyek penelitian atau bagi peneliti selanjutnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Kajian pustaka membahas mengenai variabel-variabel yang penting dalam penelitian secara rinci berdasarkan teori. Kajian ini memuat teori-teori dari berbagai sumber dan literatur yang berupa buku fisik maupun elektronik dan hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Teori tersebut membahas mengenai strategi dalam berbagai posisi persaingan, mengembangkan strategi bersaing : posisi bersaing, strategi pengembangan bisnis, analisis SWOT, matriks SWOT, matriks IFAS-EFAS, matriks TOWS, matriks SPACE, matriks IE (internal-eksternal), matriks QSPM.

2.1.1 Strategi Dalam Berbagai Posisi Persaingan

Salah satu faktor terpenting bagi keberhasilan dan kegagalan dalam perusahaan adalah persaingan. Persaingan menentukan juga ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah : pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan didalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri, yang mana pada akhirnya adalah untuk menanggulangi dan mengubah aturan itu demi kepentingan perusahaan.

Cara suatu perusahaan dapat mencapai sukses bersaing, adalah dengan menghindari persaingan melalui pasar domestik yang diproteksi atau diregulasi, karena regulasi dapat membatasi persaingan melalui penetapan harga dan pembatasan produk, tetapi sifatnya sementara.

Strategi bersaing berikutnya yang dapat dipergunakan adalah dengan memberikan kelengkapan produk, fasilitas serta suasana yang lebih lengkap dan menarik yang dirancang sedemikian rupa, adapun faktor sosial, budaya, ekonomi dan pemilihan lokasi juga perlu diperhatikan, sehingga mampu bersaing dengan pesaing-pesaing yang lebih unggul.

Setiap perusahaan yang memiliki posisi dalam pasar dan memiliki strategi tertentu, Tjiptono (2019:492) antara lain :

1. Strategi *market leader*,
2. Strategi *market challenger*
3. Strategi *market follower*,
4. Strategi *market nicher*.”

Untuk lebih jelasnya maka akan diuraikan keempat posisi dalam pasar dan memiliki strategi yaitu sebagai berikut :

1. Strategi *market leader*

Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorongnya untuk mengambil tindakan ketiga arah yaitu :

1. Mengembangkan Pasar Keseluruhan
2. Melindungi Pangsa Pasar
3. Memperluas Pangsa Pasar

2. Strategi *market challenger*

Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangannya.

3. Strategi *market follower*

Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar atau penantang pasar, bukan berarti *market follower* menjalankan usaha tanpa suatu strategi pun. Perusahaan *market follower* juga perlu mempertahankan konsumennya

dan memperoleh tambahan pelanggan. Di samping itu *market follower* juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

4. Strategi *market nicher*

Gagasan pokok dalam menggarap ceruk pasar adalah spesialisasi. Perusahaan harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk dan sebagainya. Salah satu kunci sukses *nicher* adalah kemampuan mereka untuk mengenal konsumennya, sehingga dapat melayani dengan lebih baik. Tugas utama *nicher* adalah mencari ceruk, memperluas dan mengembangkan ceruk, serta melindungi ceruk tersebut. Latar belakang dari tugas-tugas *nicher* itu adalah :

1. Perusahaan kecil yang melayani ceruk pasar ini menghadapi risiko berat jika pasarnya menyusut atau diserang pesaing.
2. Ceruk yang ada mungkin sudah tidak menguntungkan lagi

2.1.2 Mengembangkan Strategi Bersaing : Posisi Bersaing

Perusahaan-perusahaan yang berkompetisi dalam sebuah pasar sasaran tertentu, kelak suatu ketika akan berbeda sasaran dan sumber dayanya. Pasti ada perusahaan besar dan ada yang kecil. Pasti ada perusahaan yang memiliki sumber daya banyak dan ada yang malah dililit utang. Ada yang memang sudah tua dan mapan, sementara yang lainnya baru berdiri dan betul-betul segar.

Michael Porter yang dikutip oleh Kotler dan Armstrong (2018:251) merumuskan empat strategi pokok penentuan posisi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu : Tiga yang menang dan satu yang kalah. Menurut pendapat Porter perusahaan yang menjalankan strategi yang jelas, ada kemungkinan besar akan berjalan dengan baik. Perusahaan-perusahaan yang menganut satu strategi yang sama merupakan sebuah kelompok strategik.

Perusahaan yang paling baik menjalankan strategi itu akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan dengan biaya yang rendah diantara perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi biaya rendah akan berjalan dengan baik. Porter berpendapat bahwa perusahaan yang menjalankan strategi yang tidak jelas (yang setengah-tengah) adalah yang paling jelek (Sunyoto, 2019:65).

Untuk memenangkan persaingan secara berkesinambungan, perusahaan akhirnya harus memilih diantara dua strategi bersaing ini, yaitu: *cost leadership* atau *differentiation*. *Cost Leadership* (kepemimpinan biaya) adalah suatu strategi bersaing dimana perusahaan berhasil dalam memproduksi barang atau jasa pada biaya yang paling rendah di dalam industrinya.

Dengan biaya yang sangat murah maka perusahaan dapat menetapkan harga jual yang rendah, sehingga dalam persaingan akan dapat memenangkan secara berkesinambungan. Keunggulan biaya biasanya dihasilkan dari produktifitas proses produksi, distribusi, atau keseluruhan operasi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi biaya murah biasanya perusahaan yang berskala besar.

Differentiation (diferensiasi): Differentiation atau keunikan adalah suatu strategi bersaing dimana suatu perusahaan berhasil/sukses dengan mengembangkan dan memelihara keunikan nilai untuk produk yang disediakan perusahaan. Keunikan sebagai strategi bersaing dapat berupa kualitas, keamanan, fitur, pelayanan, gengsi, dan sebagainya. Dengan strategi ini, perusahaan tidak harus menjual produk dengan harga murah seperti dalam *cost leadership*, bahkan dengan harga tinggipun konsumennya tidak akan merasa keberatan, karena *value* yang diberikan produk tersebut sangat tinggi. Produk-produk seperti kosmetik, emas, berlian, mobil. Rolex, Mercedes-Benz, dan BMW adalah contoh perusahaan yang menekankan pada diferensiasi/keunikan.

Aspek-aspek yang berbeda dari pada dua strategi bersaing adalah satu strategi kompetitif dalam satu kesuksesan perusahaan dengan mengembangkan dan memelihara satu nilai yang unik untuk satu produk yang akan diterima oleh pelanggan.

Tabel 2.1
Strategi Kompetitif

Aspek	Cost Leadership	Diferensiasi
Target Strategi	Saling silang pasar (kurang fokus)	Fokus pada pasar tertentu
Basis dari keuntungan bersaing	Biaya yang paling rendah dalam industri	Produk atau jasa yang unik
Jalur Produksi	Seleksi yang dibatasi	Keanekaragaman yang luas, perbedaan berbagai fitur
Penekanan Produksi	Biaya yang mungkin bisa lebih rendah dengan kualitas yang tinggi dan berbagai fitur produk yang esensial.	Inovasi dalam berbagai produk yang unik

Sumber : Michael R. Porter (2018)

2.1.3. Strategi Pengembangan Bisnis

Suatu bisnis dijalankan untuk mendapatkan keuntungan dan diharapkan keuntungan tersebut akan selalu meningkat di tengah persaingan bisnis. Untuk meningkatkan keuntungan atau minimal untuk mempertahankan keuntungan, pengusaha perlu melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mengembangkan bisnis. Pengembangan bisnis mencakup dari seluruh aspek, baik internal maupun eksternal perusahaan. Sehingga pengusaha perlu memahami tentang secara detail dan terperinci terkait aktivitas pengembangan bisnis.

Strategi pengembangan bisnis merupakan sekumpulan kebijakan, tujuan, aktivitas dan perencanaan perusahaan untuk mencapai kesuksesan, mempertahankan kelangsungan dan mengidentifikasi kesempatan bisnis di tengah pasar. Strategi pengembangan bisnis merupakan bagian dari strategi

bisnis dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Untuk melakukan proses pengembangan bisnis, perlu untuk memperhatikan aspek-aspek pada seluruh elemen model bisnis dan menyandingkannya dengan perencanaan bisnis (Martoyo *et al.*, 2022:241).

Perusahaan harus secara terus menerus melakukan penilaian terhadap strategi bisnis yang sedang dijalankan, sehingga pengembangan bisnis dilakukan secara berkelanjutan. Analisis strategi bisnis menjadi langkah penting merancang model bisnis, sehingga perusahaan akan bisa terus berjalan. Menurut Martoyo,*et.al.*, (2022:242), strategi pengembangan bisnis harus memiliki 4 aspek berikut: *feasibility, advantage, consonance dan consistency*.

1. *Feasibility* (kelayakan), strategi bisnis didukung Oleh sumber daya (SDM, keuangan, organisasi, budaya, sistem) dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Pada aspek kelayakan, strategi tidak boleh menghabiskan seluruh sumber daya keuangan, manusia dan fisik. Strategi juga tidak boleh menimbulkan masalah baru yang sulit diselesaikan.
2. *Advantage* (keunggulan), kemampuan strategi dalam meminimalisasi kelemahan dan memanfaatkan keunggulan perusahaan. Pada aspek keunggulan, strategi mampu memfasilitasi usaha/cara mempertahankan dan menciptakan keunggulan dalam posisi, keterampilan dan sumber daya superior.
3. *Consonance* (kesesuaian), kemampuan strategi dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis yang kemungkinan muncul dimasa mendatang. Pada aspek kesesuaian, strategi bisa memberikan respon adaptif atau penyesuaian terhadap persaingan dengan perusahaan lain dan lingkungan eksternal.
4. *Consistency* (konsistensi), strategi bisnis dijabarkan ke program implementasi dengan baik, sasaran perusahaan diturunkan sampai ke masing-masing

individu. Pada aspek konsistensi, strategi harus konsisten dengan tujuan, kebijakan yang ditetapkan dan nilai yang dikembangkan oleh perusahaan.

Ilyas *et al.*, (2023:101) berpendapat bahwa dalam menyusun strategi bisnis, ada beberapa tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk kebutuhan konsumen, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari perspektif internal, perusahaan perlu mengetahui kompetensi dan sumber dayanya, termasuk posisi perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya keuangan perusahaan.

Tahap kedua adalah sintesis dan evaluasi. Pada tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan semua data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Selanjutnya perlu dilakukan evaluasi dengan menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi yang dipilih kemudian dibagi lagi menjadi sub strategi untuk berbagai area fungsional.

Memasuki tahap ketiga, perusahaan harus mengembangkan strategi fungsional, di mana strategi besar perusahaan tercermin dalam strategi area fungsional dengan tujuan yang lebih pendek, ringkas dan jelas, serta kerangka waktu yang terbatas sehingga lebih taktis. Area fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi meliputi: pemasaran, pengembangan produk, operasi, dan keuangan. Pada tahap ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakikatnya terdapat hubungan antar fungsi. Hal ini dilakukan untuk menghindari penerapan strategi satu bidang fungsional yang melebihi kapasitas bidang fungsional lain yang terkait dengannya.

Tahap keempat adalah implementasi strategi. Perlu ditekankan sebelumnya bahwa implementasi strategi belum tentu sesuai dengan rencana. Ada banyak faktor yang mempengaruhi hasil penerapan strategi, misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kontrol, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang di perusahaan.

Dalam rangka pengembangan usaha atau *business development*, terdapat beberapa produk yang dapat dikembangkan, antara lain: barang atau produk fisik, seperti pangan, komoditas, sandang, perumahan, peralatan, dan sebagainya. Produk lain adalah jasa atau produk yang tidak berwujud secara fisik, misalnya hotel, maskapai penerbangan, persewaan, tukang cukur, ahli kecantikan, dan sebagainya. Produk lainnya meliputi : acara, orang, tempat, kepemilikan atau properti, organisasi, informasi, dan ide.

Strategi pengembangan bisnis yang baik diperlukan agar bisnisnya lebih optimal dan menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Menurut Herawati (2022:253) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memulai bisnis, di antaranya sebagai berikut :

1. Membangun Brand yang kuat

Branding adalah salah satu strategi pengembangan bisnis terpenting yang perlu dikembangkan dari awal untuk menjalankan perusahaan. Pertama, melalui televisi dan media sosial, kita dapat mulai menunjukkan identitas merek dan manfaat yang ditawarkannya kepada konsumen. Cobalah untuk membuat sesuatu yang unik yang membedakan dari pesaing lainnya. Ini akan menarik dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan menganggap kami sebagai merek berkualitas tinggi.

2. Membuat Konten Marketing yang Menarik

Membuat konten marketing yang menarik adalah salah satu strategi pengembangan bisnis paling efektif di era digital ini. Pemasaran digital dapat

meningkatkan kesadaran merek bisnis dan mempromosikan produk untuk dijual secara online.

3. Ciptakan Inovasi Secara Berkala

Konsumen biasanya bosan dan ingin mencoba hal baru. Berinovasi dengan mengikuti tren yang disukai konsumen. Ini akan menjadi salah satu strategi pengembangan bisnis untuk melindungi konsumen dari pesaing.

4. Manfaatkan Media Sosial dengan Tepat

Salah satu langkah termudah sebagai strategi pengembangan bisnis adalah dengan menggunakan media sosial. Media sosial dapat diakses secara bebas oleh siapa saja untuk melakukan promosi-promosi menarik agar calon konsumen tertarik untuk membeli produk kita.

5. Lakukan Riset Kompetitor

Tak heran, pesaingnya pun banyak. Kita perlu mengetahui siapa pesaing bisnis kita serta kekuatan dan kelemahan mereka. Hal ini dilakukan untuk memungkinkan kita menciptakan hal-hal yang berbeda untuk bertahan dan bersaing. Selain itu, kita dapat menggunakan riset pasar untuk mengetahui tren mana yang diminati. Oleh karena itu, lebih mudah untuk mengatur strategi pengembangan bisnis agar sesuai dengan tujuan kita.

6. Memperluas Jaringan Bisnis

Penting bagi kita untuk lebih memperluas jaringan bisnis dengan banyak orang. Ini akan membantu strategi pengembangan bisnis kita tumbuh dan bergerak maju. Misalnya, kita dapat menjalin kemitraan dengan pengecer atau memperluas waralaba.

7. Memperbanyak Promo

Menerapkan promosi yang menarik merupakan salah satu strategi pengembangan bisnis yang paling efektif untuk meningkatkan jumlah

konsumen dan meningkatkan keuntungan. Kita dapat melakukan promosi secara berkala melalui promosi cetak, media massa dan media sosial.

8. Rajin Melakukan Evaluasi

Selain itu, strategi pengembangan usaha yang perlu diperhatikan adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala. Dengan cara ini, kita dapat menilai penurunan atau peningkatan bisnis kita dan melacak bisnis kita. Ketika bisnis kita sedang down, harus mencari strategi baru. Namun, kenaikan tersebut dapat memaksimalkan selera konsumen.

Strategi bisnis digital diartikan sebagai suatu kegiatan bisnis secara online menggunakan alat teknologi internet yang pada implementasinya menggunakan dan memilih berbagai media yang dapat diakses oleh perangkat-perangkat digital, seperti website, media sosial, gambar dan video digital. Proses aktivitas pemasaran digital, terlebih dahulu menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran sesuai dengan jenis bisnis yang akan dikembangkannya. Dalam praktik operasi bisnis ini, setiap langkahnya harus berandaskan kepada visi yang menaunginya, dan harus cermat memanfaatkan setiap peluang, tetapi adakalanya peluang yang ditemukan menjadi ancaman yang harus dihadapi. Dengan dernikian, mengembangkan bisnis digital adalah diawali dengan menetapkan tujuan bisnis, merancang dan membuat website gunakan kekuatan media sosial, kemudian perlu diperhatikan langkah-langkah strategi mengembangkan bisnis digital, yaitu sebagai berikut (Lelawatty, 2022:123):

1. Tetapkan mindset berdasarkan pemahaman bersama tentang peran dan fungsi media digital.
2. Tentukan segmen pasar, tetapkan target dan rancang cara memposisikan produk.
3. Pahami *Search Engine Optimatiom* (SEO). Kemudian lakukan analisis digital yang telah digunakan, SEO adalah suatu fitur biasanya terletak dibagian atas

yang digunakan untuk pencarian atau searching informasi dengan menggunakan kata kunci.

4. Fokus promosi melalui media sosial dan pastikan promosi yang mobile.
5. Masuk ke *market place*.
6. Manfaatkan aplikasi untuk menjalankan bisnis.
7. Inovasi secara berkelanjutan.
8. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk.
9. Lakukan riset pasar secara berkala.
10. Kenali dan pahami competitor.
11. Kelola dan kendalikan keuangan secara profesional.
12. Perhatikan dan pelihara *customer care*.

2.1.4. Analisis SWOT

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang ketat. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada bidang produk maupun jasa mempunyai tujuan untuk tetap hidup atau berkembang. Strategi pemasaran adalah merupakan suatu manajemen yang disusun untuk memperlancar persoalan pemasaran dan membuat keputusan yang bersifat strategis.

Konsep pemasaran adalah strategi organisasi yang berfokus pada pasar dan berusaha mewujudkan yang diinginkan oleh konsumen. Organisasi harus melihat pelayanan terhadap konsumen. Salah satu usaha untuk mengetahui strategi organisasi yang tepat untuk organisasi yaitu dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

Analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategis. Analisis SWOT ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana akan menghasilkan profil perusahaan dan memahami serta

mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan ancaman dan peluang eksternal sebagai dasar untuk menghasilkan alternatif pilihan atau strategi (Tahyudin *et al.*, 2022).

Selanjutnya Amir (2022:110) bahwa SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana. Karena itu, SWOT dapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap industri. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan dalam menganalisis dan merumuskan strategi.

Potensi Kekuatan Internal	Potensi Kelemahan Internal
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
S	W
O	T

Potensi Peluang-peluang dari Luar	Potensi Ancaman-ancaman dari Luar
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Gambar 2.1

Kolom Analisis SWOT

Selanjutnya Rangkuti (2019:19) menjelaskan analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT adalah alat atau metode yang digunakan untuk menyusun perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi publik atau privat. Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif secara efektif. Sesuai dengan pendekatan sistem (*system approach*), maka organisasi adalah anatomi yang secara utuh akan selalu berinteraksi dengan lingkungan yang terdiri dari berbagai sub sistem. Dalam pengertian ini, sebuah organisasi selalu berada pada dua lingkungan yang berbeda yaitu lingkungan yang berada di dalam dirinya sendiri, dan yang lain berada di luar organisasi. Kedua lingkungan ini diperlukan dan harus dianalisis secara komprehensif dalam praktik manajemen strategis. Proses mengevaluasi dan menganalisis eksistensi organisasi dan lingkungannya disebut analisis SWOT (Haning *et al.*, 2020:400).

Kemudian Salim dan Siswanto (2019:1) menjelaskan bahwa analisa SWOT adalah merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur Internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis SWOT terdiri atas 4 (empat) faktor yaitu :

a. *Strength* (Kekuatan)

Strength merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Weakness merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

c. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri misalnya, competitor, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threat* (Ancaman)

Threat merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

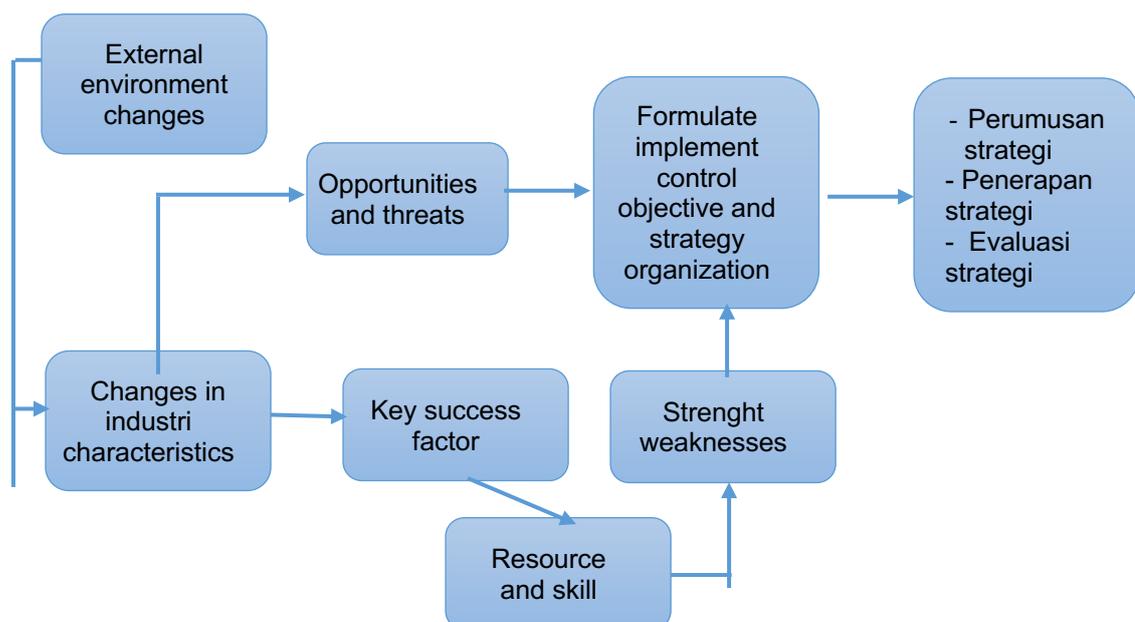
Menurut Hariastuti (2022) adanya analisa SWOT membantu para manajer merancang dan mengembangkan empat jenis strategi managerial dalam proses pengambilan keputusan antara lain strategi SO (strategi Kekuatan-Peluang), strategi ST (strategi Kekuatan-Ancaman), strategi WO (strategi Kelemahan-Peluang) dan strategi WT (strategi Kelemahan-Ancaman). Dengan cara ini, para pengambil keputusan dapat dengan mudah menyediakan kerangka prosedur kerja untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi terbaiknya dimasa depan.

Manfaat dari analisis SWOT adalah didapatkannya sebuah kombinasi strategi bagi para pemegang keputusan dalam bisnis saat ini atau untuk masa ke depan dengan mempertimbangkan kualitas faktor internal maupun eksternal. Dengan adanya empat faktor yang saling berhubungan ini maka analisis akan memberikan kemudahan dalam mewujudkan visi dan misi suatu produk atau sebuah perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT sangat berguna dalam bidang bisnis. Analisis ini akan bermanfaat untuk menilai dan mengevaluasi proses bisnis, menuju ke arah mana perusahaan di masa depan, dan menilai keberhasilan

manajemen dalam menjalankan misi untuk mewujudkan visi utama (Yudhanto, 2018:104).

Analisis SWOT merupakan kajian sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan sarana bantu bagi perencana strategi guna memformulasikan dan mengimplementasi segala strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi suatu perusahaan, sedangkan diagnose lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan ancaman dari analisa lingkungan.



Gambar 2.2. Kerangka Analisis SWOT

Berdasarkan gambar kerangka analisis SWOT, maka dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi usaha seperti : 1. Struktur perusahaan, 2. Budaya perusahaan, 3. Sumber daya perusahaan, 4. Marketing R & D, 5. Manufacturing, 6. *Service Human Resource Management*, dan 7. Management Informasi System.

b) Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi seperti : 1. Sosial ekonomi dan budaya, yang terdiri dari : a) Tahap siklus bisnis, b) Keadaan ekonomi (depresi, resesi, recovery), c) Inflasi, deflasi, d) Kebijakan moneter (tingkat bunga, devaluasi), e) Kebijakan-kebijakan perpajakan, f) Neraca pembayaran surplus atau defisit, g) Perubahan penduduk, h) Pergeseran usia penduduk, i) Distribusi pendapatan, j) Nilai dan sikap manusia, 2. Politik, 3. Teknologi, 4. Pelanggan, 5. Pesaing, 6. Pemasok, 7. Kreditor dan 8. Pemerintah.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Analisis SWOT telah banyak digunakan para manajer sebagai pendekatan utama untuk memilih strategi perusahaan karena sangat sederhana dalam menyesuaikan peluang-peluang serta ancaman-ancaman dengan kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan yang dihadapi perusahaan. Namun analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang luas, artinya ia rentan terhadap beberapa keterbatasan :

1. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan-kekuatan internal dan mengurangi ancaman-ancaman eksternal. Ada kecenderungan para manajer hanya memperhatikan lingkungan internal karena lingkungan itulah yang paling dikenal. Mereka melupakan bahwa kegiatan-kegiatan internal perusahaan tidak selalu mendapatkan hasil yang optimal karena hanya keterpaduan antara kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan internal dan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada lingkungan eksternal yang turut menentukan apakah perusahaan akan mampu memperoleh keunggulan bersaing.
2. Analisis SWOT dapat menjadi statis dan mengabaikan keadaan-keadaan yang berubah. Analisis lingkungan merupakan proses penyesuaian diri perusahaan secara terus menerus terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya.
3. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan satu kesatuan atau satu elemen dari strategi. Mercedes Benz dan Chrysler Corp, misalnya telah melakukan merger sebagai strategi untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan internal dari masing-masing perusahaan dengan harapan dapat menjadi perusahaan otomobil raksasa menandingi General Motor dan Ford. Ternyata tindakan tersebut gagal. Setelah beberapa tahun, kedua perusahaan kembali memisahkan diri.
4. Sebuah kekuatan tidak selalu harus menjadi sumber keunggulan bersaing. Cisco Systems Inc. merupakan salah satu paman dominan dalam menyedia-

kan peralatan *switching* dan barang-barang jaringan kerja infrastruktur utama di seluruh dunia. Melalui sistem komunikasi komputer global, perusahaan ini telah mampu berkembang biak. Ia mempunyai keahlian dalam bidang keuangan, teknologi, serta merek. Namun, ia tidak mempunyai sumber-sumber keunggulan bersaing.

Secara umum dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah pendekatan tradisional yang telah berlaku lama untuk melaksanakan analisis internal perusahaan di antara beberapa strategi yang ada. Ia menawarkan usaha umum untuk menguji kemampuan-kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan faktor-faktor eksternal, khususnya dalam hubungannya dengan peluang-peluang serta ancaman-ancaman. Ia juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang perlu dipertimbangkan bilamana perusahaan ingin menggunakan pendekatan tersebut dalam menyusun strategi-strateginya.

2.1.5. Matriks SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis sama halnya dengan kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi-diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Dengan matriks SWOT akan memudahkan dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh perusahaan. Menurut Kuncoro (2020:97), matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan problem masing-masing unsur SWOT ke dalam Tabel 2.2 yang menunjukkan matriks SWOT menurut Kuncoro (2020:97) sebagai berikut:

Tabel 2.2 Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman. Matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Menurut Syah (2023:146) matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Strategi SO menggunakan kekuatan internal suatu perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Bila suatu perusahaan memiliki kelemahan besar, ia akan berusaha mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Bila suatu organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk fokus pada peluang.

- b. Strategi WO bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, ada peluang eksternal kunci, tetapi suatu perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk joint venture dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang ini. Alternatif Strategi WO lainnya adalah merekrut dan melatih orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.
- c. Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal langsung.
- d. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi banyak ancaman eksternal dan kelemahan internal memang dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan tersebut mungkin harus bertarung untuk bertahan hidup, bergabung, mereview ulang, mengajukan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan pengumpulan dan pengklasifikasian data menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat meliputi analisis pasar, kompetitor, pemasok, regulasi pemerintah serta perubahan sosial budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal dapat berupa laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, serta laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Langkah berikutnya adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, masing-masing untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 diagram analisis SWOT dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau berkelompok pada suatu perusahaan. Akan lebih baik jika dilakukan secara berkelompok karena

melibatkan banyak pemikiran pada saat melihat dari sudut pandang struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus perusahaan dalam memenangi persaingan bisnis (Rinnanik *et al.*, 2021:148).



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: Situasi kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena menggambarkan posisi perusahaan yang memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diambil dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki.

Kuadran 2: Situasi kuadran 2 menggambarkan situasi perusahaan yang telah melakukan identifikasi mengenai kekuatan inti namun akan menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Meski demikian, perusahaan tidak perlu khawatir terlalu serius sebab perusahaan masih mempunyai kekuatan internal yang dapat digunakan sebagai nilai tambah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan adalah memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

Kuadran 3: Situasi kuadran 3 menyatakan bahwa perusahaan memiliki peluang yang sangat besar dari pasar tetapi juga memiliki kelemahan dari sumber daya internal. Fokus dari strategi perusahaan yang berada dalam kondisi seperti ini seharusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada mengejar peluang pasar yang tersedia.

Kuadran 4: Posisi pada kuadran 4 ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi ancaman dari pasar sekaligus juga memiliki hambatan pada sumber daya internal. Situasi tersebut harus dihindari dengan cara mengurangi hambatan internal dan mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar.

Matriks SWOT digunakan dalam merumuskan strategi dengan mengkombinasikan empat faktor yaitu Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threats (ancaman). Empat faktor tersebut mencakup kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hasil analisis biasanya berupa arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan memanfaatkan peluang sambil mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat dan kelebihan dibanding metode analisis lain. Manfaat menggunakan analisis SWOT antara lain (Hardiyanto, 2018) yaitu :

- a. Membantu melihat persoalan dari empat sisi sekaligus yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- b. Memberikan hasil analisis yang cukup tajam sehingga dapat memberikan arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

- c. Membantu membedah organisasi atau perusahaan dari empat sisi yang menjadi dasar proses identifikasi sehingga dapat menemukan sisi yang kadang terlupakan.
- d. Menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi sehingga dapat menemukan langkah terbaik yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Pertama, *Strength-Opportunity* (SO) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing. Kedua, *Weakness-Opportunity* (WO) merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Ketiga, *Strength-Threats* (ST) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Keempat, *Weakness-Threats* (WT) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Kurniawan dan Abidin, 2019).

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total pembobotan faktor strength dan opportunity yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS. Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

2.1.6. Matriks IFAS-EFAS

Matriks IFAS (Internal Factor Assesment Strategy) dan EFAS (Eksternal Factor Assesment Strategy) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis. Matriks IFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor internal dan eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Sementara untuk pemberian rating menggunakan skala 4 sampai 1.

Untuk faktor yang bersifat positif seperti kekuatan dan peluang, semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4 tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Sedangkan untuk faktor yang bersifat negatif seperti kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Selanjutnya, pembobotan akan dikalikan dengan rating dan dilakukan penjumlahan total untuk mendapatkan skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan menganalisis bidang-bidang fungsional perusahaan. Bidang-bidang tersebut antara lain bahan baku, sumber daya manusia dan faktor pemasaran. Hasil analisis internal disajikan dalam bentuk matrik IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary). Sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi pengembangan perusahaan yaitu dengan menganalisis lingkungan luar agro industri tersebut yang meliputi

faktor lingkungan fisik, pemerintah, teknologi, pelanggan dan pesaing.. Hasil analisis eksternal disajikan dalam matrik EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary).

Sebelum membuat matrik faktor strategi internal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi internal. Berikut adalah cara-cara penentuan faktor strategi internal :

- a. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya, jika kelemahan sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika kelemahannya sedikit, ratingnya 4.
- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan (Skor) dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Lima langkah penyusunan matriks IFE dapat dilihat melalui tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3 Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan : Kekuatan 1 Kekuatan 2 Kekuatan 3 Dan seterusnya			
Kelemahan : Kelemahan 1 Kelemahan 2 Kelemahan 3			
Total	1.00		

Sumber : David(2018:111)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, kemudian membuat faktor strategi eksternal, dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya, jika ancaman sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk

masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).

- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Berikut ini dikemukakan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.4. Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang : Peluang 1 Peluang 2 Peluang 3 Dan seterusnya			
Ancaman : Ancaman 1 Ancaman 2 Ancaman 3			
Total	1.00		

Sumber : David (2016:112)

2.1.7. Matriks TOWS

Matriks TOWS analisis merupakan alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Matriks TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membuat satu strategi dalam suatu perusahaan. Analisa harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dengan persaingan yang sedang berjalan.

Menurut David (2019:288) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strength* (TOWS) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strength-Threat*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*).

Adapun tujuan dari analisa matriks TOWS adalah untuk menggambarkan berbagai alternative yang dapat dijalankan berdasarkan pada faktor kunci internal dan eksternal. Dalam hal ini analisa TOWS bukanlah untuk menentukan strategi yang terbaik, tetapi strategi dapat ditentukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain dan tidak semua strategi yang dihasilkan dapat dijalankan.

Bentuk-bentuk dari pelaksanaan WT adalah restrukturisasi, likuidasi dan merger. Matriks TOWS terdiri dari beberapa langkah penyusunan, yaitu sebagai berikut :

1. Menjabarkan semua peluang eksternal perusahaan
2. Menjabarkan semua ancaman eksternal perusahaan
3. Menjabarkan semua kekuatan internal perusahaan
4. Menjabarkan semua kelemahan internal perusahaan
5. Mempersatukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.
6. Mempersatukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan
7. Mempersatukan kekuatan internal ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.
8. Mempersatukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Rangkuti (2019:83) Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan

kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dapat dilihat melalui tabel matriks SWOT berikut ini :

Tabel 2.5. Matriks TOWS

EFAS	IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) 0,30 Tentukan 5-10 Kekuatan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		STRATEGI SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Strategi yang meminimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		STRATEGI ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2019:83)

Berdasarkan tabel 2.5 yakni Matriks SWOT yang berguna untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman untuk menentukan strategi perusahaan, ada 4 macam strategi yang bisa diidentifikasi dengan menggunakan matriks SWOT yaitu :

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Posisi perusahaan merupakan kedudukan nyata perusahaan dari hasil analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, untuk mengetahui rumusan dari kedua analisis yang mencerminkan adanya keunggulan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam usaha perencanaan pengembangan perusahaan.

2.1.8. Matriks SPACE

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan financial-FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS.

Matriks posisi strategy dan evaluasi tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation SPACE*), alat pencocokan tahap 2 penting yang lain. Alat ini terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservasi defensive, atau bersaing paling cocok untuk suatu organisasi. Sumbu matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan keuangan [FS,

Financial Strength] dan keunggulan bersaing [CA, *Competitive Advantage*] dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [ES, *Environmental Stability*] dan kekuatan industry [IS, *Industry Strength*]). Keempat faktor ini penentu paling penting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.

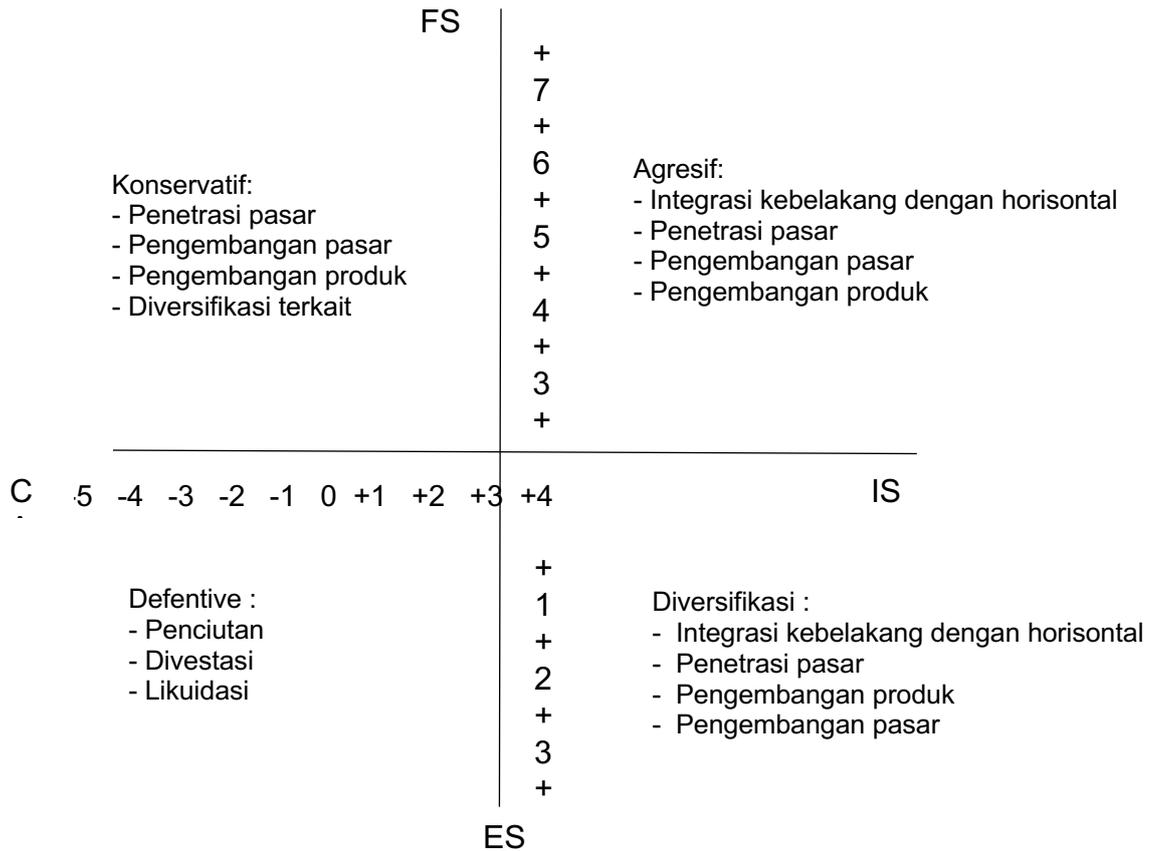
Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan financial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,
3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudia membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA, IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
6. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang,

integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Strateginya adalah pengurangan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (David, 2016:332).

Matrik Space adalah untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industry pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara financial relatif cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

Berikut ini akan disajikan matriks space yang dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.4. Matriks SPACE

Sumber: David (2019:333)

Matriks SPACE menunjukkan sumbu-sumbu dua dimensi internal yaitu kekuatan finansial atau financial strength (FS) dan keunggulan kompetitif atau competitive advantage (CA) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan atau environmental stability(ES) dan kekuatan industri atau industry strength (IS).

2.1.9. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada

prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. Growth strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. Stability strategy adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan
3. Retrenchment strategy (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Matriks IE digunakan untuk merumuskan strategi dengan melihat posisi perusahaan dalam matriks. Matriks ini menggunakan skor total pembobotan IFAS sebagai sumbu X dan skor total pembobotan EFAS sebagai sumbu Y. Gabungan kedua matriks ini menghasilkan matriks internal eksternal yang berisi sembilan sel dengan ketentuan sebagai berikut (Nengah Widiana Putra, 2019) yaitu :

- a. Sel I, II, dan IV menggambarkan kondisi perusahaan sebagai grow dan build atau tumbuh dan bina. Strategi yang cocok diterapkan adalah intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integrasi yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.
- b. Sel III, V, dan VII menggambarkan kondisi perusahaan sebagai hold dan maintain atau pertahankan dan pelihara. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi harvest dan divestiture atau panen dan divestasi. Strategi yang biasa dilakukan adalah divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan melakukan likuidasi.

Posisi perusahaan pada sel tersebut dapat digunakan untuk menentukan perumusan alternatif strategi yang sesuai. Selanjutnya, hasil dari matriks ini dapat dijadikan acuan dalam merumuskan strategi pada matriks SWOT dengan

mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan.

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berikut ini diagram model untuk strategi korporat yang dikemukakan oleh Rangkuti (2019:95) sebagai berikut :

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang	4 STABILITY Hati-Hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company Atau Divestment
	Rendah	7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Gambar 2.5. Diagram Model Untuk Strategi Korporat

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Itulah sebabnya Motorola dapat terus melangsungkan bisnisnya dengan mengembangkan telepon selular, dan posisinya sekarang adalah sebagai market leader.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil

penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

4. Konsentrasi melalui integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada

dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Contohnya, American Airlines pada tahun 1990 memilih strategi integrasi horizontal melalui pembentukan Asian Division (*Pan American Airlines*). Maytag corporation juga memilih integrasi horizontal dengan cara akuisisi.

5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competithit posltion* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu atrategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang tardapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.1.10. Matriks QSPM

Matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah matriks 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. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi.

Perhitungan matriks QSPM adalah dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan. Dalam proses ini kembali dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau *Attractiveness Scores (AS)*, dan *Total Attractiveness Scores (TAS)*. Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya. Nilai TAS didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dari satu set alternatif. Ketentuan penilaian AS berlaku sebagai berikut (Setyorini *et al.*, 2019) yaitu :

- a. Nilai 1 = tidak menarik
- b. Nilai 2 = agak menarik
- c. Nilai 3 = cukup menarik
- d. Nilai 4 = sangat menarik

Nilai TAS diperoleh dengan mengkalikan bobot dengan nilai AS. Nilai total TAS kemudian diakumulasi untuk mendapatkan tingkat skor dari berbagai alternatif strategi. Skor tertinggi menentukan strategi yang terbaik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Namun yang harus diperhatikan dalam analisis ini adalah bahwa QSPM hanya digunakan untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternative.

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat analisis yang digunakan untuk membandingkan alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi sukses strategi tersebut. Matriks QSPM

menggabungkan hasil analisis SWOT, matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk membantu membuat keputusan strategis. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya.

QSPM juga berguna sebagai penentuan strategi yang sudah diidentifikasi daya Tarik relatifnya berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. QSPM juga mempunyai keistimewaan yang mana rangkaian strateginya dapat dilihat dan diamati secara berurutan berdasarkan hasil nilai TAS (*Total Attractive Scores*) serta keistimewaan yang lain berupa penyusun atau peneliti dapat memasukkan terobosan strategi berdasarkan factor internal dan eksternal yang sesuai dalam proses pengambilan keputusan. Di samping memiliki keistimewaan yang sudah diuraikan di atas, QSPM juga memiliki beberapa kelemahan yaitu dalam pengolahannya selalu membutuhkan penilaian dan asumsi yang mendasar, pemberian peringkat dan skor daya tarik berdasarkan pada keputusan penilaian yang diambil dari informasi yang obyektif. Kelemahan yang lain yaitu hasil analisis ini akan menjadi baik dan bermanfaat apabila didasarkan pada informasi prasyarat dan dilakukan analisis pencocokan.

Matriks QSPM membantu dalam membuat keputusan stratgis dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan secara kuantitatif. Namun, beberapa hambatan dalam membuat matriks QSPM meliputi keterbatasan data dan informasi, subjektivitas dalam memberikan nilai bobot dan rating, dan keterbatasan dalam memprediksi masa depan (Mujito, 2023:63).

Adapun unsur- unsur yang terdapat didalam QSPM adalah strategi-strategi alternatif, faktor-faktor kunci, bobot, AS (*Attractiveness Score*) adalah nilaidaya tarik, TAS (*Total Attractiveness Score*) adalah totalnilai daya tarik, dan STAS (*Sum*

Total Attractiveness Score) adalah jumlah total nilai daya tarik. Langkah-langkah penggunaan matriks QSPM menurut Ningrum(2021:113)yaitu :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan di kolom kiri QSPM berdasarkan informasi langsung dari matriks EFE dan matriks IFE.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci sebagaimana pada matriks EFE dan IFE.
3. Memeriksa matriks-matriks pencocokan ditahap kedua dan mengenali berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan.
4. Menentukan nilai AS (Attractiveness Score) yang ditentukan dengan memeriksa faktor eksternal dan internal satu per satu. Cakupan nilai daya Tarik adalah: a. Tidak menarik; b. Sedikit menarik; c. Cukup menarik, dan d. Sangat menarik.
5. Menghitung nilai TAS (Total Attractiveness Score) yang ditentukan dari hasil perkalian bobot dengan nilai daya tarik dalam setiap baris. Semakin tinggi TAS semakin menarik alternatif strategi itu.
6. Menghitung nilai Sum Total Attractiveness Score (STAS) dengan menjumlahkan total nilai daya Tarik dalam setiap kolom strategi QSPM. Semakin tinggi nilainya semakin menarik strategi tersebut dengan mempertimbangkan semua faktor kritis eksternal dan internal yang berkaitan

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau QSPM menyediakan metode analisis untuk membandingkan tindakan alternatif yang layak. Metode QSPM termasuk dalam apa yang disebut tahap 3 dari kerangka analisis formulasi strategi. Ketika para eksekutif perusahaan memikirkan apa yang harus dilakukan, dan ke mana harus pergi, mereka biasanya memiliki daftar strategi yang diprioritaskan. Jika mereka menyukai satu strategi dari pada yang lain, maka mereka menaikkannya dalam daftar. Metode QSPM adalah memasukkan

beberapa angka ke dalam pendekatan ini sehingga membuatnya menjadi teknik yang lebih "ahli" (David, 2016:89). Berikut ini dikemukakan matriks QSPM dibawah ini :

Tabel 2.6 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang : - - -							
Ancaman : - - -							
Kekuatan : - - -							
Kelemahan : - - -							
Total							

Sumber : David(2018:89)

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan.

2.2. Tinjauan Empirik

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil

penelitian yang penulis laksanakan. Penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Indriarti dan Chaidir (2021)	Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Merumuskan Strategi Bisnis	SWOT	Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa angka tertinggi strategi alternatif untuk Malika Bakery ada pada faktor pengembangan saluran distribusi (0.60). Hal ini berarti bahwa strategi yang spesifik untuk segera dilaksanakan adalah strategi pengembangan saluran distribusi.
Akbar <i>et al.</i> , (2022)	Perancangan strategi pemasaran menggunakan Metode SWOT dan qspm untuk meningkatkan penjualan Beras	SWOT	Hasil analisis SWOT menunjukkan perusahaan berposisi pada kuadran III dan disarankan mengubah strategi pemasaran yang telah ada. Berdasarkan matriks weaknesses–opportunity. Alternatif strategi yang ada dianalisis menggunakan QSPM. Skor TAS tertinggi pada analisis matrix QSPM sebesar 3,75. Strategi yang terpilih adalah membuat strategi promosi yang unik untuk menarik minat masyarakat ditengah harga pasar yang tinggi.
Hasibuan dan Amela (2019)	Implementasi Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Dalam Merencanakan Strategi Pemasaran Pada Usaha Minuman Happy Bubble Drink Di Kota Binjai	SWOT	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa berdasarkan metode QSPM terdapat 8 (delapan) strategi yang dapat digunakan pemilik usaha minuman Happy Bubble Drink antara lain memperluas pangsa pasar, memperkuat kerjasama dengan pemilik lokasi yang strategis, mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan dan produk, menetapkan strategi harga untuk menghadapi persaingan, meningkatkan kreatifitas, meningkatkan

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			promosi, memperbaiki manajemen penjualan serta memanfaatkan teknologi dalam penjualan produk
Mustafa <i>etal.</i> ,(2021)	Perancangan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT Dan Matrik Quantitative Strategic Planning (QSPM) Pada usaha aplikasi svara	SWOT	Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT didapatkan tiga alternatif yang dapat diterapkan yaitu memanfaatkan perkembangan teknologi untuk membuat tampilan aplikasi yang menarik, Menghadirkan konten yang kreatif dan inovatif untuk bersaing dengan kompetitor, membuat konten yang beragam untuk memanfaatkan pangsa pasar yang luas. Setelah didapat alternatif strategi akan dilakukan pengambilan keputusan strategi yang akan diprioritaskan menggunakan matrik QSPM dan hasilnya alternatif strategi yang terpilih yaitu memanfaatkan perkembangan teknologi untuk membuat tampilan aplikasi yang menarik dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 5,300.
Qanita(2020)	Analisis Strategi Dengan Metode SWOT Dan Qspm (quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'gruz Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep	SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa D'Gruz Caffe berada pada posisi hold and mantain sehingga strategi yang sebaiknya dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT merekomendasikan perusahaan harus melakukan strategi Strength-Opportunity (SO) mencakup tiga alternatif strategi yang kemudian diurutkan dengan matriks QSPM untuk mendapatkan strategi prioritas. Hasil matriks QSPM mengurutkan tiga alternatif strategi yaitu strategi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pangsa pasar potensial dengan skor TAS tertinggi sebesar 4,21, strategi memperbaiki dan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan koneksi pelanggan dengan skor TAS sebesar 3,92 serta strategi memberikan diskon dan pelayanan yang baik untuk menjaga loyalitas pelanggan dengan skor TAS sebesar 3,26. Ketiga strategi tersebut menjadi saran manajemen strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Strategi yang sebaiknya diprioritaskan oleh perusahaan adalah memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial.
Utomo dan Kusnadi (2023)	Penentuan Strategi Pemasaran pada Distro X Karawang Menggunakan Analisis SWOT dan Quantitative Strategi Planning Matrix	SWOT	Berdasarkan hasil yang didapatkan pada matriks SWOT terdapat 9 alternatif strategi yang dapat diterapkan. Pada matriks QSPM didapatkan 3 strategi alternatif dengan nilai Total Attractive Score (TAS) tertinggi yaitu meningkatkan kualitas pelayanan, menyebarkan brosur ke daerah-daerah dan memanfaatkan media sosial untuk promosi, serta mendesain store senyaman mungkin agar menarik minat konsumen. Dari hasil yang didapatkan pada penelitian ini, perusahaan dapat menerapkan ketiga strategi tersebut sebagai upaya meningkatkan keuntungan dan menarik lebih banyak konsumen.
Prayudi dan Yulistria (2020)	Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer: Studi	SWOT	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor akhir setelah pembobotan pada analisis internal sebagai kekuatan adalah alur organisasi, sedangkan yang

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi		menjadi kelemahan adalah karakter sumber daya manusia. Pembobotan pada aspek eksternal yang menjadi peluang adalah demografi masyarakat yang membutuhkan produk, sedangkan yang menjadi ancaman perusahaan adalah banyaknya perusahaan pesaing dan STP (Segmenting, Targeting, Positioning) produk. Integrasi aspek internal dan eksternal lingkungan perusahaan ke dalam matriks SWOT menghasilkan strategi pertumbuhan dengan konsentrasi pada integrasi horizontal.
Hasni dan Fahira (2021)	Penggunaan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Dalam Menganalisis Strategi pemasaran untuk meningkatkan Penjualan Pada Usaha Dagang Meubel Nur Sera Jati di Kota Baubau	SWOT	Hasil matriks IE Usaha Dagang Meubel Nur Sera Jati berada di kuadran V dengan matriks IFE sebesar 22,5 dan EFE sebesar 18,37 yang berarti dapat diatasi perusahaan dengan cara melalui strategi menjaga dan mempertahankan yaitu pengembangan pasar produk dan penetrasi pasar. Analisis matriks SWOT menghasilkan 9 strategi yang dapat dipilih oleh Usaha Dagang Meubel Nur Sera Jati. Dan berdasarkan matriks QSPM alternatif strategi yang paling diusulkan adalah menjagakualitas produk dengan skor TAS sebesar 11,25.
Wahyunawati (2023)	Penggunaan Matriks SWOT dan QSPM dalam Menentukan Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan PT. Ketapang Subur Lestari	SWOT	Penelitian bertujuan membuat analisis faktor-faktor internal dan eksternal dan menyusun strategi pengembangan SDM yang tepat. Alat analisis yang dipergunakan yaitu Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary), Matriks EFAS (External Factors Analysis Summary), Matriks

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			IE (Internal Eksternal Matriks), Matriks SWOT dan Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Analisis Matriks IE kompetensi karyawan PT KSL berada pada kuadran V yaitu diposisi rata-rata atau sedang, dengan strategi Hold and Maintain. Strategi terpilih untuk pengembangan kompetensi karyawan PT KSL adalah training and development dengan tujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan. Analisis pada matrik QSPM menghasilkan nilai dominan TAS 7,712 adalah memanfaatkan training centre, memanfaatkan dukungan pemerintah, dan selalu mengikuti trend bisnis kelapa sawit agar karyawan memiliki kompetensi yang baik guna meningkatkan produksi dan produktivitas Perusahaan
Satoto dan Norhabiba (2021)	Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matriks Studi Kasus UD. Intansari Raya	SWOT	Hasil panelitian menunjukkan diagram cartesius analisis SWOT bahwa perusahaan berada pada kuadran IV, yaitu perusahaan berada pada posisi <i>growth and build</i> . Dari hasil QSPM diketahui bahwa strategi prioritas dengan <i>Total Attractive Score</i> (TAS) tertinggi adalah 5,946 yaitu memperbaiki kemasan produk sehingga menjadi ciri khas produk dan meningkatkan pemasaran.

Sumber : Hasil penelitian sebelumnya

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Pemikiran

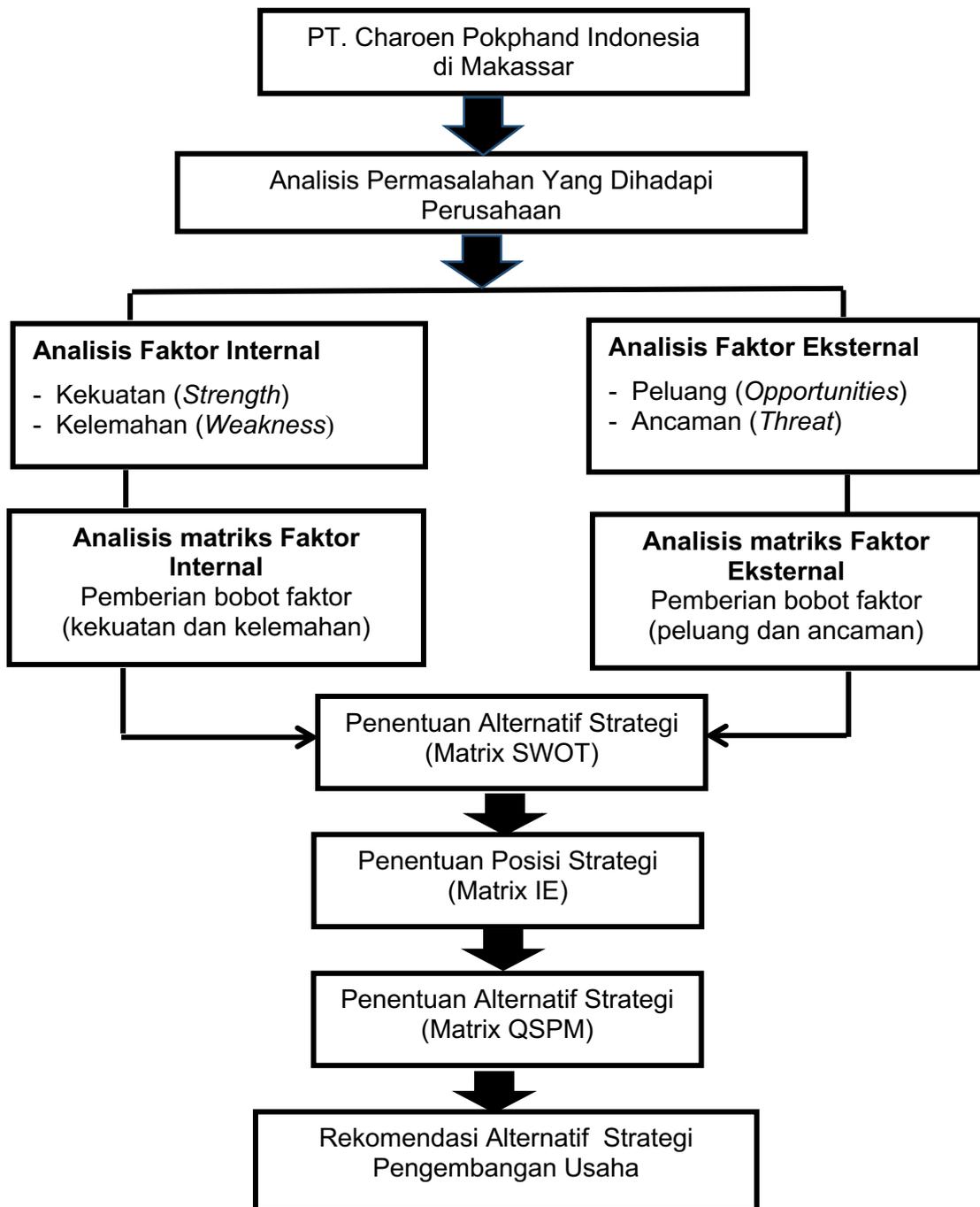
PT. Charoen Pokphand Indonesia di Makassar yang aktivitasnya sebagai industri pakan ternak yang memproduksi berbagai jenis pakan ternak yakni pakan ayam pedaging, ayam peterlur, pakan babi, pakan itik, pakan puyuh, pakan ayam hobi dan ayam kampung. Dalam menjalankan kegiatannya sebagai perusahaan manufaktur maka perusahaan tersebut memiliki visi yakni menyediakan pangan bagi dunia yang berkembang dan misinya adalah memproduksi dan menjual pakan, anak ayam usia sehari dan makanan olahan yang memiliki kualitas yang tinggi dan berinovasi.

Permasalahan yang terjadi dalam perusahaan saat ini adalah terjadinya penurunan penjualan dan ketatnya persaingan dalam usaha pakan ternak maka perusahaan perlu menentukan strategi yang tepat dalam pemasaran agar dapat unggul untuk bersaing oleh karena itulah dalam menentukan strategi pemasaran maka perlunya dilakukan analisis SWOT dan QSPM. Dalam melakukan analisis SWOT maka perlunya dilakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal dalam analisis SWOT terkait dengan kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal yakni peluang dan ancaman.

Salah tujuan perlunya dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal adalah melakukan perencanaan strategi dengan analisis matriks faktor internal dan analisis matriks eksternal. Kemudian dalam melakukan perumusan strategi usaha maka menggunakan analisis perumusan strategi dengan menentukan alternatif strategi melalui matriks SWOT yang terdiri dari matriks IE dan matriks TOWS

Setelah dilakukan analisis perumusan strategi dalam usaha pakan ternak maka menggunakan analisis QSPM, dimana matriks QSPM membantu dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang tersedia dalam perusahaan. Dengan menganalisis faktor faktor kunci dan bobotnya maka matriks ini memungkinkan perbandingan obyektif antara strategi yang akan dipilih. Sehingga dapat dikatakan bahwa Matriks QSPM merupakan alat yang kuat dalam analisis strategis karena menggabungkan faktor-faktor kunci eksternal dan internal, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang prioritas strategis, dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis yang informasional dan rasional.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan disajikan gambar kerangka pikir yang dapat ditunjukkan pada gambar 3.1 yaitu sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual