

BISNIS PROJECT
**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MARSHAL AUTO
SERVICE**

*MARSHAL AUTO SERVICE BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGY*



Disusun oleh

ASWAD FAHRUDDIN
A012222076

Kepada

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
MARSHAL AUTO SERVICE**

Disusun dan diajukan oleh:

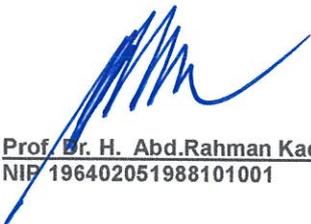
**ASWAD FAHRUDDIN
NIM A012222076**

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 **03 Juli 20243** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


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


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

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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


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



HALAMAN PENGESAHAN
**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MARSHAL AUTO
SERVICE**

*MARSHAL AUTO SERVICE BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGY*

Disusun dan diajukan oleh

**ASWAD FAHRUDDIN
A012222076**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2024

Komisi Penasehat:

Ketua



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

Anggota



Dr. H.M. Sobarsyah, SE., M.SI

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H.M. Sobarsyah, SE., M.SI

BISNIS PROJECT
**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MARSHAL AUTO
SERVICE**

*MARSHAL AUTO SERVICE BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGY*



Disusun oleh

ASWAD FAHRUDDIN
A012222076

Kepada

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MARSHAL AUTO SERVICE

Aswad Fahrudin
Abd. Rachman Kadir
Muhammad Sobarsyah

Kebutuhan pasar di Makassar cenderung diarahkan pada kendaraan yang sesuai dengan kondisi geografis dan ekonomi lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi Hubungan Antara Faktor Internal dan Eksternal Marshal Auto Service serta melakukan analisis SWOT dan QSPM untuk prioritas dan implementasi strategi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yang dapat dipahami sebagai metode penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan pelaku yang dapat diamati. Lokasi atau tempat penelitian adalah di Marshal Auto Service Jl. Veteran Selatan No.173, Maricaya Sel., Kecamatan. Mamajang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90131. Secara keseluruhan waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan kurang lebih selama dua bulan sejak februari hingga April 2024.

Berdasarkan evaluasi SWOT yang telah dilakukan, strategi yang sesuai untuk diadopsi oleh Marshal Auto Service adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi pertumbuhan agresif dapat mencakup perluasan lokasi, diversifikasi layanan, peningkatan kualitas layanan, pemasaran digital, kemitraan dengan produsen, inovasi teknologi, program loyalitas pelanggan, layanan pengambilan dan pengantaran, serta partisipasi dalam komunitas lokal. Lebih lanjut, dari hasil analisis QSPM, strategi "Peningkatan kualitas layanan" menjadi prioritas utama dengan bobot tertinggi, menunjukkan keyakinan perusahaan pada potensinya untuk meningkatkan kinerja bisnis. Strategi "Pemasaran Digital" dan "Kemitraan dengan produsen" juga signifikan dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan daya saing.

Kata Kunci: SWOT, QSPM, Analisis Strategy

ABSTRAK

ASWAD FAHRUDDIN. *Strategi Pengembangan Bisnis Marshal Auto Service* (dibimbing oleh Abd. Rachman Kadir dan Muhammad Sobarsyah).

Kebutuhan pasar di Makassar cenderung diarahkan pada kendaraan yang sesuai dengan kondisi geografis dan ekonomi lokal. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi hubungan antara faktor internal dan eksternal *Marshal Auto Service* serta melakukan analisis SWOT dan QSPM untuk prioritas dan implementasi strategi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dapat dipahami sebagai metode penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan pelaku yang dapat diamati. Lokasi atau tempat penelitian adalah di *Marshal Auto Service* Jl. Veteran Selatan No.173, Maricaya Selatan, Kecamatan. Mamajang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90131. Secara keseluruhan waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan kurang lebih selama dua bulan sejak Februari hingga April 2024. Berdasarkan evaluasi SWOT yang telah dilakukan, strategi yang sesuai untuk diadopsi oleh *Marshal Auto Service* adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi pertumbuhan agresif dapat mencakup perluasan lokasi, diversifikasi layanan, peningkatan kualitas layanan, pemasaran digital, kemitraan dengan produsen, inovasi teknologi, program loyalitas pelanggan, layanan pengambilan dan pengantaran, serta partisipasi dalam komunitas lokal. Lebih lanjut, dari hasil analisis QSPM, strategi peningkatan kualitas layanan menjadi prioritas utama dengan bobot tertinggi, menunjukkan keyakinan perusahaan pada potensinya untuk meningkatkan kinerja bisnis. Strategi pemasaran digital dan kemitraan dengan produsen juga signifikan dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan daya saing.

Kata kunci: SWOT, QSPM, analisis strategy



ABSTRACT

ASWAD FAHRUDDIN. *Business Development Strategy of Marshal Auto Service* (supervised by Abd. Rachman Kadir Muhammad Sobarsyah)

Market needs in Makassar tend to be directed towards vehicles that suit local geographic and economic conditions. This research aims to find out the relationship between internal factors and external factors of Marshal Auto Service and carry out SWOT and QSPM analysis for prioritization and strategy implementation. In this research, the research method used was qualitative approach using descriptive data in the form of written or spoken language from people and actors who were observed. The location of research is Marshal Auto Service on Jl. Veteran Selatan No.173, Maricaya Sel., Mamajang District, Makassar City, South Sulawesi 90131. Overall, the research time was approximately two months from February to April 2024. Based on the SWOT evaluation, the appropriate strategy adopted by Marshal Auto Service is to support an aggressive growth policy. Aggressive growth strategies may include expanding locations, diversifying services, improving service quality, digital marketing partnerships with manufacturers, technological innovation, customer loyalty programs, pickup and delivery services, and participation in local communities. Furthermore, from the results of the QSPM analysis, the improving service quality strategy is the main priority with the highest weight, indicating the company's confidence in its potential to improve business performance. The digital marketing and partnerships with manufacturers strategies are also significant in expanding market share and increasing competitiveness.

Keywords: SWOT, QSPM, strategy analysis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	II
DAFTAR ISI	III
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
BAB II KONSEP PROJECT	8
2.1. Analisis SWOT.....	8
2.2. Matriks IFE dan EFE.....	22
2.3. Matriks Grand Strategy.....	30
2.4. QSPM.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1. Rancangan Penelitian.....	38
3.2. Responden Penelitian.....	39
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.4. Metode Analisis	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4. 1. Gambaran Umum Perusahaan.....	46
4. 2. Profil Responden.....	46
4. 3. Analisis Variabel SWOT.....	47
4. 4. Matriks IFAS dan EFAS.....	60
4. 4. Matriks Grand Strategy.....	64

4. 5. Analisis QSPM.....	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 . Kesimpulan.....	81
5.2. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri otomotif di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, menjadi salah satu sektor ekonomi yang paling vital di negara ini. Dengan populasi lebih dari 270 juta jiwa, Indonesia menawarkan pasar yang sangat besar untuk industri otomotif, yang tidak hanya melayani kebutuhan dalam negeri tetapi juga berkontribusi pada pasar ekspor (Fonna, 2019).

Sejak awal abad ke-21, industri otomotif di Indonesia telah menunjukkan tren pertumbuhan yang positif. Indonesia merupakan salah satu pasar otomotif terbesar di Asia Tenggara, dengan jumlah produksi dan penjualan kendaraan yang terus meningkat setiap tahun (Mulley et al., 2020). Faktor-faktor seperti peningkatan pendapatan per kapita, urbanisasi, dan pertumbuhan kelas menengah telah mendorong permintaan kendaraan, baik roda dua maupun roda empat (Sahban & Se, 2018).

Pada awal 2000-an, pertumbuhan industri ini didorong oleh peningkatan investasi asing, baik dari produsen otomotif Jepang yang telah lama beroperasi di Indonesia maupun dari pemain global lainnya yang mulai memasuki pasar. Kebijakan pemerintah yang mendukung, seperti penurunan tarif impor untuk komponen kendaraan dan insentif pajak untuk produsen, juga berperan penting dalam mengakselerasi pertumbuhan industri ini (Kusmulyono & Saraswati, 2023).

Pasaran otomotif Indonesia cukup unik dengan kecenderungan konsumen yang beragam. Di satu sisi, ada permintaan tinggi untuk kendaraan roda dua, terutama sepeda motor, yang menjadi pilihan utama transportasi bagi sebagian besar penduduk Indonesia karena harganya yang terjangkau dan kemudahan manuver di jalanan yang sering macet. Di sisi lain, segmen kendaraan roda empat juga berkembang, dengan mobil keluarga dan city car menjadi pilihan populer (Raut et al., 2020).

Kebutuhan pasar di Makassar cenderung diarahkan pada kendaraan yang sesuai dengan kondisi geografis dan ekonomi lokal. Misalnya, kendaraan dengan efisiensi bahan bakar yang baik dan biaya perawatan yang rendah cenderung lebih diminati. Selain itu, seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan infrastruktur di kawasan ini, ada peningkatan permintaan untuk kendaraan lebih mewah dan canggih.

Kota ini juga menyaksikan persaingan yang ketat antara dealer dan pusat layanan otomotif, baik dari segi penjualan maupun layanan purna jual. Keberhasilan di pasar Makassar sering bergantung pada kemampuan dealer untuk menyediakan layanan pelanggan yang berkualitas tinggi, memahami kebutuhan lokal, dan melakukan adaptasi strategis terhadap perubahan tren pasar.

Pengusaha bengkel di industri otomotif termasuk Marshal Auto Service menghadapi tantangan yang beragam dalam operasional dan pengembangan bisnis, termasuk persaingan pasar yang ketat, perubahan preferensi konsumen, serta perkembangan teknologi yang cepat. Persaingan intensif baik dari bengkel resmi maupun independen memaksa

pemilik bengkel untuk mencari cara inovatif guna membedakan layanan mereka. Selain itu, konsumen modern yang semakin melek teknologi dan informatif menuntut layanan yang lebih cepat, efisien, dan transparan, mendorong bengkel untuk mengadaptasi praktik bisnis dan cara berkomunikasi yang baru. Kemajuan teknologi, khususnya pada kendaraan baru seperti mobil listrik, juga menuntut pembaruan keterampilan dan peralatan. Tantangan lainnya termasuk pengelolaan rantai pasokan yang efisien dan kepatuhan terhadap regulasi serta standar industri yang ketat.

Peluang pertumbuhan bisnis juga terbuka luas. Meningkatnya kebutuhan akan layanan purna jual seiring dengan bertambahnya jumlah kendaraan menawarkan peluang bagi bengkel yang mampu menyediakan layanan berkualitas dengan harga wajar. Spesialisasi layanan, seperti perbaikan khusus atau penanganan kendaraan listrik, dapat memberikan nilai tambah yang unik. Penerapan teknologi digital dalam pemasaran dan manajemen operasional dapat meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan, serta membantu bengkel menjangkau audiens yang lebih luas. Menyediakan pelatihan dan sertifikasi bagi teknisi meningkatkan kualitas layanan dan membangun kepercayaan konsumen. Selain itu, menjelajahi pasar yang belum terlayani sepenuhnya, seperti area perkotaan yang berkembang atau komunitas terpencil, dapat membuka sumber pendapatan baru. Dengan cara ini, pengusaha bengkel dapat tidak hanya bertahan tapi juga berkembang di pasar yang kompetitif dan dinamis.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) merupakan

alat penting dalam perencanaan strategi bisnis, khususnya dalam menentukan arah perusahaan untuk masa depan. Kedua alat ini, saat digunakan bersama, memberikan pendekatan yang holistik dan mendalam untuk analisis strategis, penting untuk pembuatan keputusan yang efektif dan berkelanjutan.

Analisis SWOT membantu perusahaan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasi bisnisnya. Kekuatan dan kelemahan internal memberikan wawasan tentang apa yang perusahaan lakukan dengan baik dan di mana area yang memerlukan perbaikan. Misalnya, kekuatan bisa berupa teknologi canggih, sumber daya manusia yang terampil, atau reputasi merek yang kuat. Sebaliknya, kelemahan dapat mencakup keterbatasan dalam sumber daya, proses yang tidak efisien, atau kurangnya inovasi (F. R. David & David, 2015). Di sisi lain, peluang dan ancaman eksternal memungkinkan perusahaan untuk memahami faktor eksternal seperti tren pasar, perubahan regulasi, atau kegiatan pesaing yang dapat mempengaruhi bisnisnya. Peluang bisa berupa pasar yang belum digarap, perubahan dalam preferensi konsumen, atau kemajuan teknologi, sedangkan ancaman dapat mencakup persaingan yang meningkat, perubahan kebijakan pemerintah, atau krisis ekonomi.

Setelah mengidentifikasi aspek-aspek ini melalui analisis SWOT, perusahaan kemudian dapat menggunakan QSPM untuk mengevaluasi opsi strategis yang berbeda secara kuantitatif. QSPM memungkinkan perusahaan untuk menilai alternatif strategis berdasarkan faktor-faktor yang

telah diidentifikasi dalam analisis SWOT, memberikan bobot dan skor untuk setiap faktor. Ini menghasilkan penilaian objektif yang membantu menentukan strategi mana yang paling efektif dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan. Dengan QSPM, perusahaan dapat mengukur dampak potensial dari berbagai strategi dalam berbagai skenario, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan terinformasi.

Penggunaan gabungan analisis SWOT dan QSPM memberikan kerangka kerja yang kuat untuk perencanaan strategis. Analisis SWOT memberikan dasar untuk pemahaman menyeluruh tentang posisi saat ini perusahaan, sedangkan QSPM menawarkan metode untuk menilai secara sistematis bagaimana berbagai strategi akan beroperasi dalam konteks yang diberikan (R. David, 2017). Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan sering berubah, di mana kemampuan untuk menyesuaikan dan merespons dengan strategi yang tepat adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, analisis SWOT dan QSPM bersama-sama memungkinkan perusahaan untuk membuat pilihan strategis yang tepat dan realistis, yang akan membimbing mereka menuju pertumbuhan dan keberlanjutan dalam jangka panjang

Terkait dengan konteks industri otomotif Indonesia yang terus berkembang, Marshal Auto Service di Makassar berada di persimpangan yang menentukan. Menghadapi tantangan yang kompleks dan peluang yang dinamis, keberhasilan mereka akan bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan merespons secara efektif terhadap tren pasar yang berubah. Dalam menghadapi tantangan seperti persaingan

yang ketat, perubahan preferensi konsumen, dan kemajuan teknologi, Marshal Auto Service harus memanfaatkan kekuatan internal dan eksternal untuk mengembangkan strategi yang tangguh dan berkelanjutan.

Penggunaan analisis SWOT dan QSPM akan sangat berguna dalam proses ini, memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dengan lebih jelas, serta mengevaluasi opsi strategis dengan cara yang terstruktur dan objektif. Dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pasar lokal dan dengan menyesuaikan layanan sesuai keunikan pasar Makassar, Marshal Auto Service dapat menavigasi kompleksitas industri ini dan bergerak menuju pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan. Kesuksesan mereka akan menjadi bukti ketangguhan dan kecerdikan dalam menghadapi tantangan yang ada serta kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang muncul dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan global sehingga penulis terkait melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Marshal Auto Service”

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana menganalisa lingkungan internal dengan eksternal usaha Marshal Auto Service?
2. Bagaimana Marshal Auto Service dapat memprioritaskan dan mengimplementasikan strategi bisnis yang paling efektif berdasarkan penilaian kuantitatif dari analisis SWOT dan QSPM?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Mengidentifikasi Hubungan Antara Faktor Internal dan Eksternal Marshal Auto Service
- 2) Melakukan analisis SWOT dan QSPM untuk Prioritas dan Implementasi Strategi

BAB II

KONSEP PROJECT

2.1. Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

- 1) *Strength*; faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier.
- 2) *Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
- 3) *Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan

persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan supplier dan buyer.

- 4) *Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Telah diketahui pula bahwa analisis SWOT merupakan akronim untuk kata-kata strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan. Analisis SWOT biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun 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. Menurut Rangkuty dalam menganalisa SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Matrik SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b) Matrik Boston Consulting Group

Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan

c) Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model Boston Consulting Group (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d) 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 industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara financial relative cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e) Matrik Grand Strategy

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

a. Matrik Factor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik factor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu factor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan factor strategi eksternal (EFAS):

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot masing-masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) factor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap factor strategis.
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) samapai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh factor tersebut terdapat kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai ranting untuk factor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor

pembobotan untuk masing-masing factor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor)

- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung
- f) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan.

b. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (internal strategic factors analysis summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapnya adalah :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang

bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industry, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industry, nilainya 4.

c. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a) Matrik TOWS atau Matrik SWOT
- b) Matrik BCG
- c) Matrik Internal Eksternal
- d) Matrik SPACE
- e) Matrik Grand Strategy

1. Matrik Tows atau Swot

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

dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis.

Diagram 2.2 Matriks SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 kelemahan internal
<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><i>THREATS (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

adalah strategi dalam menggunakan kekuatan dalam 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 WT5

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

2. Matriks BCG

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Cara penggunaan Matriks BCG

- a) Mengidentifikasi unit analisis
- b) Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis
- c) Menghitung pangsa pasar relative
- d) Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
- e) Rumusan Setiap kuadran.

3. Matriks General Electric

Model ini membutuhkan parameter factor daya tarik industry (industry attractiveness factor) dan factor kekuatan bisnis (business strength Factor).

4. Matriks 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 yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

5. Matrik Space

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik space untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vector yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industry (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

6. Matrik Grand Strategy

Model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara factor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan factor eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas

mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi bank yang bersangkutan dalam pasar perbankan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis bank berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu. Caranya adalah dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu tentukan persentase bobotnya.

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika factor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai kuat. Sebaliknya jika factor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai lemah. Jika factor kekuatan relative seimbang dengan factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika factor peluang suatu aspek eksternal lebih besar pengaruhnya dari factor ancamannya maka aspek tersebut dinilai menarik. Sebaliknya jika factor peluang lebih kecil pengaruhnya dari factor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika factor peluang relatif seimbang pengaruhnya dibandingkan dengan factor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai dilakukan, pemberian skor/nilai untuk setiap aspek internal maupun eksternal.

Misalnya suatu aspek dinilai kuat atau menarik diberi skor 3, bila nilai sedang diberi skor 2 dan jika lemah atau tidak menarik diberikan skor. Setelah itu skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan. Akhirnya didapatkan skor total untuk aspek internal dan skor total untuk aspek eksternal seperti terlihat pada table diatas. Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh tersebut, dapat dibuat grafik positioning, dimana sumbu vertical menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi usaha bank yang bersangkutan. Kendati demikian analisis SWOT memiliki keterbatasan.

d. Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT

a) *Strenght* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. haldemikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contohcontoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain: kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan

dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki., kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.

c) *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah:

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- 2) Hubungan dengan para pembeli yang akrab dan
- 3) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis.
- 4) Identifikasi suatu segemen pasar yang belum mendapat perhatian

- 5) Perubahan dalam kondisi persaingan
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.

d) *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Berbagai contohnya antara lain:

- 1) Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- 2) Pertumbuhan pasar yang lamban
- 3) Meningkatnya posisi tawar pembeli prduk yang dihasilkan.
- 4) Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- 5) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi factor internal dan eksternal .kedua factor tersebut harus

dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal strengths dan weaknesses serta lingkungan eksternal opportunities dan threats yang dihadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunities) dan Ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses).

f. Fungsi SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Pentingnya SWOT dalam sebuah manajemen menuntut perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Perusahaan harus dapat menerapkan suatu strategi yang tepat agar persaingan perusahaan dapat berhasil dengan baik, hal ini perlu agar dapat mengunggulkan perusahaan pesaing, sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Perusahaan harus dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)

dilakukan secara internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi perusahaan Analisis SWOT ini penting sebagai bagian perusahaan untuk perumusan manajemen strategi yang akan dijalankan perusahaan agar siap bersaing dan tidak dipandang sebelah mata oleh perusahaan lainnya.

2.2. Matriks IFE dan EFE

A. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan. Faktor ini mempengaruhi terbentuknya strength dan weakness, dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di perusahaan yang meliputi segala macam manajemen fungsional guna pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya dari perusahaan (corporate culture). Strength merupakan seberapa besar kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengimbangi kelemahan yang ada, menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang datang. Sedangkan weakness adalah seberapa besar kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan sulit untuk menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang ada (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks IFE sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor–faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Yaitu faktor kekuatan dan kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011)

a. Manajemen

Faktor Manajemen yang di amati berupa perencanaan dari organisasi, pengorganisasian, penempatan staf, pemotivasian bagi staf dan juga pengontrolan terhadap staf.

b. Pemasaran

Pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dimana terdapat 7 fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap menjadi ukuran yang terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

d. Produk

Produk yang dihasilkan dari suatu perusahaan sangat berpengaruh pada keputusan pembelian konsumen. Oleh karena itu produk yang dibuat pun harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen

e. Sistem Informasi

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan dari manajerial. Informasi menggambarkan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Oleh karena itu, menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah suatu hal yang penting dalam audit internal.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor – faktor yang dianggap memiliki pengaruh palig besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus 19 mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya,

peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.

4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing–masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing–masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi. Nilai rata-rata sebesar 2,5. Jika nilai rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal lemah. Jika nilai rata-rata diatas 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal kuat

B. Matriks EFE

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities dan threats dimana menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi pada luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan terhadap kondisi eksternal. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri (industry environment), lingkungan bisnis makro (macro environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Opportunities atau peluang menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menanggapi peluang yang ada di lingkungan perusahaan. Threats atau ancaman menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menghindari ancaman yang ada di lingkungan perusahaan (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks EFE sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor–faktor eksternal utama. Yaitu memasukan faktor peluang dan ancaman. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011).

a. Politik

Pemerintahan dan Hukum Pemerintah baik tingkat pusat hingga daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi subsidi, pemberi kerja dan juga merupakan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hokum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

b. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dan beragam strategi. Ketika pasar mengalami pertumbuhan, kekayaan konsumen dan bisnis meluas sehingga dapat berpengaruh terhadap faktor eksternal bagi sebuah perusahaan.

c. Sosial

Budaya dan Demografi Perubahan sosial, budaya dan demografi memiliki dampak yang besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Baik organisasi dan organisasi besar dihadapkan oleh peluang dan ancaman yang muncul dar perubahan sosial, budaya dan demografi yang terjadi.

d. Teknologi

Perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi memiliki dampak terhadap suatu organisasi. Kemajuan teknologi yang semakin pesat adalah internet. Internet menjadi sebuah mesin ekonomi nasional dan global yang memacu pertumbuhan. Hal tersebut menjadi sebuah faktor yang sangat penting bagi sebuah Negara dalam meningkatkan standar hidup

Analisis Kompetitif yang disebut dengan model lima kekuatan porter sebagai berikut.

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan dapat ditanggapi dengan cara penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi dan pengintensifkan iklan.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Jika terdapat banyak perusahaan baru yang dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu, tugas dari penyusun strategi suatu perusahaan adalah mengidentifikasi 16 perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, lalu melakukan penyerangan strategi balik apabila

diperlukan serta memanfaatkan kekuatan dan juga peluang yang ada.

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industry lain. Munculnya produk-produk pengganti tersebut meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Kekuatan kompetitif pesaing dapat diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk tersebut dan juga rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok cukup mempengaruhi intensitas persaingan disuatu industri khususnya jika terdapat sejumlah pemasok atau ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kemudia kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman barang yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga menjadi keuntungan jangka panjang bagi semua pihak yang berkepentingan.

e. Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar apabila berada dalam kondisi-kondisi tertentu seperti, jika konsumen dapat dengan mudah beralih ke merk atau barang pengganti milik pesaing, selanjutnya jika konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, lalu jika penjual memiliki masalah menurunnya permintaan konsumen, jika konsumen memegang informasi tentang produk, harga dan biaya dari penjual dan yang terakhir jika konsumen memegang kendali apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk yang paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk yang sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak 17 berhasil atau melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3= responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 =

responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3 atau 4.

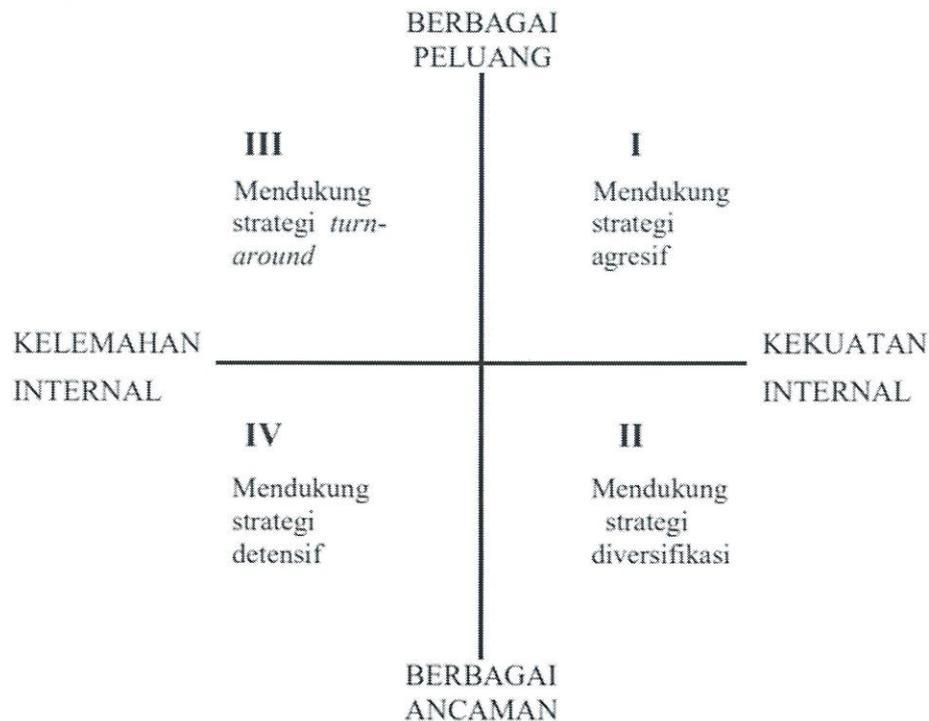
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total. Jika skor total sebesar 4,0 menggambarkan perusahaan mampu merespon dengan sangat baik peluang dan menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan. Jika skor total sebesar 1,0 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan juga tidak bisa menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan.

2.3. Matriks Grand Strategy

Ide dasar penentuan matriks grand strategy adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

1. Penentuan tujuan utama grand strategy

2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau probabilitas.



Gambar 2.1 Matriks Grand Strategy
Sumber : Rangkuti (2015:20)

2.4. 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 (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor

keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan. (Wijaya, 2013).

Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matrik QSPM adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ ancaman *eksternal* dan kekuatan/ kelemahan *internal* utama dikolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama *eksternal* dan 10 faktor utama *internal* perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE

dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor- factor keberhasilan penting eksternal dan internal.

3. Cermatilah matriks- matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi- strategi ini dibaris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefenisikan sebagai nilai numeric yang mengidentifikasi daya tarik relative dari setiap strategi dirangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (Attractiveness Score – AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama pada suatu waktu tertentu sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan ini ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relative terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan factor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalm mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa factor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh

terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda member tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (Total Attractiveness Score – TAS) didefenisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternalatau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya Tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya Tarik total (Total Attractiveness Score – TAS) menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua factor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi Keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah

keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain (David, 2009).

a. Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Sebagai contoh strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM (David, 2009).

Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor- faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi

diperusahaan- perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2009).

QSPM bukannya tanpa keterbatasan pertama, QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemeringkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang *objektif*. Diskusi diantara para penyusun strategi, manajer dan karyawan disepanjang perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang *konstruktif* selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan *interpretasi* atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat jika sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya (David, 2009) .

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

