

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, yang berarti jenderal, secara harfiah berarti "seni para jenderal". Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Konsep strategi menurut Stoner dkk dalam Tjiptono (2010:3) mendefinisikan konsep strategi berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu: (1) perspektif apa organisasi ingin dilakukan (2) dari perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan, yang artinya berdasarkan perspektif yang pertama konsep strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya, dan yang kedua, perspektif dapat didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Menurut David dan David (2016:11) Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Sebagai tambahan strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.

Menurut Rangkuti (2018:3) strategi merupakan sebuah alat untuk dapat mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Definisi awal strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan dengan menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut: 1. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya. 2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.2 Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2016:3) Manajemen strategi (*Strategic Management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

Hunger dan Wheelen (2018:4) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (Perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Menurut Ahmad (2020:6) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan Tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategik yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen strategis merupakan metode untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Mengejar keunggulan kompetitif akan mengarah kepada kesuksesan atau kegagalan organisasi.

Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Sebuah perusahaan tidaklah cukup untuk memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yaitu: (1) secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi dan sumber

daya internal; dan dengan (2) secara efektif memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

2.1.3 Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan manajemen strategi adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok, perencanaan jangka Panjang (*Long-range Planning*). Sebaliknya mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini (David dan David, 2016:3). Inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategi memberikan fondasi dasar untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif (Sigit dan Sriyono, 2020:2)

Menurut Rahman dan Enny (2017:6) tujuan manajemen strategi adalah:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi

Dalam David dan David (2016:14) Keuntungan utama dari manajemen strategi telah membantu organisasi untuk memformulasikan strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap pilihan strategi. Ini tentu saja berlanjut menjadi manfaat utama dari manajemen strategi, namun studi penelitian saat

ini mengidentifikasi bahwa proses, bukan keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategi.

Komunikasi adalah kunci dalam penerapan manajemen strategi yang berhasil. Melalui ketelibatan dalam prosesnya dengan kata lain, melalui dialog dan partisipasi, manajer dan karyawan berkomitmen untuk mendukung organisasi. Dapat disimpulkan manfaat manajemen strategi sebagai berikut:

1. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional, pada pilihan strategi.
2. Merupakan sebuah proses, bukan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari sebuah manajer dan karyawan.
3. Proses menyediakan pemberdayaan individu. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
4. Mendapatkan laba.
5. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal.
6. Pemahaman lebih baik mengenai strategi pesaing.
7. Meningkatkan produktivitas karyawan.
8. berkurangnya penolakan terhadap perubahan

2.1.5 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2016:4-5) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu :

1. Formulasi strategi (*Strategy Formulation*)

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yaitu mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan

memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk joint venture dan cara menghindari pengambilalihan paksa.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi merupakan tahap selanjutnya setelah merumuskan strategi yang telah ditetapkan. Pada tahap ini memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahapan akhir dari manajemen strategi. Pada tahap ini manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Adapun Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategik adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil tindakan korektif. Formulasi, implementasi dan evaluasi strategi adalah aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar; perusahaan, unit divisi atau strategis dan fungsional. Dengan membantu komunikasi dan interaksi antar-manajer dan karyawan level hierarki, manajemen strategik membantu fungsi firma sebagai tim yang kompetitif.

2.1.6 Jenis – Jenis Strategi

Dikutip dari David dan David (2016:125-140) dalam manajemen strategi terdapat beberapa jenis strategi yang dikelompokkan menjadi 4 strategi, yaitu :

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, Integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal terkadang mengacu pada strategi vertikal yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distribusi, pemasok, dan pesaing.

a. Integrasi ke depan (*forward integration*)

Melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distribusi atau perintel, meningkatkan jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integral ke depan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual produk ke konsumen

b. Integrasi ke belakang (*backward integration*)

Strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut khususnya sesuai ketika pemasok perusahaan tidak handal, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi Horizontal (*horizontal integration*)

Meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomis dan meningkatnya transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk mengacu sebagai strategi intensif karena mereka mensyaratkan usaha intensif jika posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada ingin dikembangkan.

a. Penetrasi pasar (*Market penetration*) berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga potensial, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan item secara eskensif atau meningkatkan usaha publikasi.

b. Pengembangan pasar (*Market Development*) melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru.

- c. Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

Ada dua tipe strategi diversifikasi yaitu diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*) bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai mereka memiliki kecocokan dengan strategi antara bisnis, bisnis dikatakan tidak terkait rantai nilai mereka tidak sama, sehingga tidak ada kecocokan dengan strategi antar bisnis yang terjadi. sebagian besar perusahaan memilih strategi diversifikasi terkait untuk mengambil keuntungan dari sinergi sebagai berikut:

- a. Mentransfer keahlian, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain yang bernilai dari satu bisnis ke lainnya.
- b. Mengombinasikan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke operasi tunggal untuk mendapatkan biaya yang lebih rendah.
- c. Mengeksploitasi penggunaan yang umum dari nama merek yang terkenal.
- d. Kolaborasi antar-bisnis untuk membuat kekuatan sumber daya bernilai kompetitif dan kapabilitas.

4. Strategi Defensif

Sebagai tambahan untuk strategi integratif intensid van verulikast. Organisasi melakukan pengurangan pelepasan, atau likuidas.

- a. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Akuisisi
- b. Divestasi (*Divestiture*) sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategik ke depan atan investasi, divestasi dapat menjadikan bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan.

- c. Likuiditas (*liquidation*) pengakuan kekalahan dan secara konsekuen dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

Adapun menurut Whelen dan Hunger (2014) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yakni sebagai berikut :

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

- a) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan
- b) Strategi stabilitas (*stability strategy*) Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan
- c) *Retrenchment strategy*, Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu Strategi kepemimpinan biaya, Strategi diferensiasi, dan Strategi fokus. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

3. Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga

disebut sebagai *value-based strategy*. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2.1.7 Tahapan Perencanaan Strategi

Proses manajemen strategik dijelaskan secara detail dan lengkap oleh David dan David (2016:169) manajemen stragis adalah menetapkan tujuan jangka panjang, memberikan alternatif strategi, menyeleksi strategi untuk menyakinkan dan pilihan alternatif strategi terbaik untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan (organisasi) dengan tiga tahapan besar yakni (1) tahapan input yang meliputi analisis faktor internal (IFE), analisis faktor eksternal (EFE) dan analisis profil bersaing (CPM); (2) tahapan *matching* (pencocokan) mencakup analisis SWOT, analisis SPACE, analisis BCG, analisis IE dan analisis *Grand Strategy*, (3) tahapan pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM. Kesembilan Teknik yang termasuk dalam kerangka kerja formulasi strategi (*strategy formulation framework*) membutuhkan integrasi intuisi dan analisis. Divisi yang otonom dalam organisasi umumnya menggunakan Teknik formulasi strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisional memberikan dasar untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih di antara strategi alternatif di tingkat korporasi. Proses Penyusunan strategi dapat dilihat pada kerangka formulasi strategi seperti yang terdapat pada Gambar 2.1.

1. TAHAP INPUT	
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
2. TAHAP PENCOCOKAN	
Matriks SWOT	Matriks Internal - Eksternal (IE)
3. TAHAP KEPUTUSAN	
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif/ <i>Quantitative Strategic Planning</i> <i>Matrix</i> (QSPM)	

Gambar 2. 1 Proses Penyusunan Perencanaan Strategi

Sumber : David dan David (2016;169)

Berikut Tahapan penyusunan perencanaan strategi atau tahap formulasi strategi :

1. **Tahap Input (*Input Stage*)**

Tahap 1 meringkas informasi input mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Tahap ini memerlukan strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap-tahap awal proses strategi - formulasi . Membuat keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai Kepentingan relatif dari faktor eksternal dan internal memungkinkan strategi untuk lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif . Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai .

A. Analisis Lingkungan Eksternal

Langkah awal dalam menyusun strategi adalah dengan mengetahui lingkungan eksternal atau lingkungan di luar perusahaan. Lingkungan eksternal yang dimaksud adalah lingkungan di luar perusahaan yang banyak mempengaruhi perusahaan tanpa perusahaan dapat merubahnya, misalnya politik, hukum, ekonomi, social budaya, teknologi, demografi dan lainnya. Perusahaan harus mampu membaca trend atau kecenderungan lingkungan eksternal ini, termasuk mempersiapkan implikasinya bagi perusahaan serta peluang dan ancamannya (Sigit dan Sriyono, 2020:12).

Analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan. Analisis lingkungan eksternal mengungkapkan peluang kunci dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi, sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari/mengurangi dampak ancaman. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya sebagaimana diisyaratkan dengan istilah “terbatas”. Analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan 15 daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan.

Menurut David (2016:45-50), kekuatan eksternal dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu :

1. Kekuatan Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik lagi, agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dianalisis kebanyakan perusahaan, diantaranya :

- a. Tahapan siklus bisnis, perusahaan dapat digolongkan ke dalam depresi, resesi, kebangkitan dan kemakmuran.
- b. Gejala Inflasi dalam harga barang dan jasa, jika inflasi Sangat tajam, pengendalian upah dan harga dapat menjadi beban yang berat.
- c. Kebijakan Moneter, tarif suku bunga dan devaluasi atau revaluasi mata uang relative pada mata uang lainnya.
- d. Kebijakan fiskal, yaitu tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan, neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungan dengan perdagangan luar negeri.

2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan praktis mempunyai dampak besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Perubahan dalam variable social, budaya, demografi, dan lingkungan akan menciptakan tipe konsumen yang berbeda dan akibatnya kebutuhan akan barang yang berbeda, jenis yang berbeda dan strategi yang berbeda. Organisasi kecil maupun besar mencari laba dan niralaba di semua industri dikejutkan serta ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografi maupun lingkungan.

3. Kekuatan Politik, Pemerintah dan Hukum

Untuk industri-industri dan perusahaan-perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, perkiraan politik merupakan bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Perubahan hukum paten, undang-undang anti persaingan, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatnya interdependensi global antarekonomi, pasar, pemerintah dan organisasi

membuat perusahaan harus mempertimbangkan dampak yang memungkinkan dari variable politik terhadap formulasi dan implementasi strategi bersaing. Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan agar bisnis dapat berkembang dengan baik, adalah sebagai berikut: (1) undang- undang tentang lingkungan dan perburuhan ; (2) peraturan tentang perdagangan luar negeri ; (3) stabilitas pemerintahan ; (4) peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja ; (5) sistem perpajakan.

4. Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam memformulasikan strategi. Kecanggihan teknologi secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktek pasar dan posisi bersaing. Kecanggihan teknologi dapat menciptakan pasar baru, memunculkan pengembang produk baru, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri dan menyerahkan produk dan jasa yang ada dan sudah kuno. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau mengeliminasi hambatan biaya antara bisnis, membuat jalan produk lebih singkat, menciptakan kelangkaan dalam kemampuan teknis dan menghasilkan perubahan nilai serta ekspektasi dari karyawan, manajer, dan pelanggan. Kecanggihan teknologi dapat membuat keunggulan bersaing yang baru yang lebih kuat dibandingkan sebelumnya. Kecepatan dalam perubahan teknologi meningkat dan secaraa harifah menggusur bisnis dari hari ke hari. Konsensus yang muncul dalam manajemen teknologi adalah salah satu tanggung jawab kunci dari para pembuat strategi. Perusahaan sebaiknya mengejar strategi yang membuat kesempatan teknologi untuk memperoleh pesaing keunggulan bersaing yang berkelanjutan di pasar.

5. Kekuatan Pesaing

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kelemahan, kapabilitas, kesempatan, ancaman, tujuan, dan strategi. Perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial

sebagaimana juga kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan itu bersaing.

B. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan yang berada didalam perusahaan. Meliputi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasi, dan riset pengembangan. Manajemen perusahaan harus mampu menganalisis lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal ini akan terkait dengan opportunity (kesempatan) dan threats (hambatan). Dua hal ini ada di luar perusahaan. Sementara itu untuk lingkungan internal perusahaan akan terkait dengan strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan). Dengan mampu menganalisis lingkungan eksternal dan internal berarti perusahaan sudah mampu melakukan analisis SWOT (Sigit dan Sriyono, 2020:32).

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Riyanto (2018:160) lingkungan internal meliputi struktur, budaya, dan sumber daya yang perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Menurut David dan David (2016:79) Audit internal untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area-arca fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan atau kelemahan di semua area. Kekuatan dan kelemahan internal, bersama dengan kesempatan ancaman eksternal, serta pernyataan visi dan misi yang jelas, memberikan dasar untuk membangun tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi dibangun dengan keinginan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Faktor internal dibagi menjadi enam kategori yaitu :

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan pengaturan organisasi yang mencakup sistem pemasaran, produksi, pengolahan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Menurut David dan David (2016:90), mendefinisikan pemasaran sebagai proses mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan

sebaik mungkin, sehingga produk atau jasa itu sesuai dengan keinginan pelanggan. Ada tujuh fungsi pemasaran, yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran, dan analisis kesempatan. Pemahaman terhadap fungsi pemasaran dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan keuangan organisasi dan kelemahan amat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor-faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi menangani masukan, perubahan dan keluaran yang bervariasi antara industri dan pasar. Manajemen produksi/operasi terdiri dari lima fungsi atau bidang keputusan, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi tersebut dapat berarti sukses atau gagal dari suatu usaha.

5. Sumber Daya Manusia

Menganalisis kemampuan sumber daya manusia yang ada, baik ditingkat manajemen dan tenaga kerja. Setiap faktor sumber daya dan karyawan dapat menambah kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan berhubungan dengan penerimaan, penyeleksian, penilaian motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja yang dibutuhkan. Sumber daya manusia atau karyawan adalah aset yang sangat berharga bagi suatu bentuk usaha, karena mereka adalah orang-orang yang menentukan kelangsungan usaha maka perlu menghormati hak-hak sebagai karyawan.

C. Matriks Evaluasi Faktor

1. Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan perangkat perumusan strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi – fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi-fungsi ini. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang ada di dalamnya lebih penting dibandingkan angka faktual. Ketika faktor internal kunci meliputi kekuatan dan kelemahan, faktor tersebut dapat tercakup dua kali dalam Matriks IFE, serta bobot dan peringkat diberikan untuk setiap pertanyaan. (David dan David, 2016:111) Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam IFE, skor bobot total berkisar 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. dan memasukkan 10-20 faktor.

Tabel 2.1 Matriks IFE (*Internal factor Evaluation*)

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan			
1.			
2.			
Kelemahan			
1.			
2.			

Sumber: David & David (2016:112)

2. Matriks EFE

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, politik, hukum, teknologi dan persaingan. (David dan David, 2016:65). Matriks EFE terdiri dari 2 faktor yang berasal dari luar perusahaan yaitu *Opportunity* dan *Threat*. Matriks ini memberikan gambaran mengenai respon perusahaan akan peluang dan ancaman yang ada. Matriks ini digunakan sebagai sarana mengumpulkan informasi dari lingkungan industri dan umum. Dalam matriks ini, faktor lingkungan yang berpengaruh diidentifikasi kemudian dievaluasi dan diprioritaskan peluang dan ancaman.

Tabel 2.2 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Peluang			
1.			
2.			
Ancaman			
3.			
4.			

Sumber: David & David (2016:66)

2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima Teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan : Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan kesempatan dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Pencocokan internal dan eksternal adalah faktor kesuksesan penting dan merupakan kunci untuk secara efektif membuat strategi alternatif yang sesuai (David, 2016:170).

A. Matriks IE (*Internal – Eksternal*)

Menurut David dan David (2016:181) Matriks I-E (*Internal-Eksternal*) merupakan alat perumusan strategi pada tahap pencocokan yang berfokus pada penciptaan suatu strategi alternatif yang logis dengan memadukan hasil pembobotan matrik EFE dan matrik IFE. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci : Skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE pada sumbu Y.

Matriks I-E merupakan penggabungan matrik EFE dan IFE yang menghasilkan sembilan macam sel dengan memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu pertumbuhan (*growth strategy*), strategi pertahanan dan pemeliharaan (*stability strategy*), serta strategi panen/divestasi (*retrenchment strategy*). Berikut Sembilan sel yang di ilustrasikan pada gambar 2.2.

		TOTAL SKOR IFE		
		<u>Kuat</u> 4,0	Rata-rata 3,0	<u>Lemah</u> 2,0
TOTAL SKOR EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V	VI
	<u>Rendah</u> 2,0	VII	VIII	IX

Gambar 2. 2 Matriks IE (Internal -Eksternal)

Sumber David dan David (2016:182)

B. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komperhensif. (Fahmi, 2015)

Analisis SWOT identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*)

Matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Keempat tipe strategi yang dimaksud yaitu, strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Untuk keterangan lebih jelas dapat melihat Gambar 2.2.

IFE	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSEs (W)</i>
EFE	Menentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	Menentukan 5-10 faktor- faktor kelemahan Internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Menentukan 5-10 faktor- faktor peluang eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>TREATHS (T)</i>	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Menentukan 5-10 faktor- faktor ancaman eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi Ancaman	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 3 Analisis Matriks SWOT

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT digunakan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Keterangan :

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

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

Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencangkup tujuan yang telah ditentukan. Rencana strategi tersebut kemudian haruslah kita terjemahkan kedalam rencana-rencana operasional yang mencantumkan adanya target-target yang harus kita capai. Kemudian rencana operasional itu harus kita terjemahkan ke dalam satu satuan yang menjadi anggaran operasional.

3. Tahap Keputusan

Tahap keputusan yaitu menentukan strategi-strategi alternatif yang telah dibuat pada tahap pencocokan untuk digunakan. Banyaknya alternatif strategi akan diukur strategi manakah yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Untuk memilih strategi-strategi alternatif digunakan teknik analisis strategi. Teknik analisis digunakan untuk menentukan

daya tarik relatif terhadap strategi alternatif. Teknik analisis tersebut hanya ada satu yaitu matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

A. Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSP (*quantitative strategic planning matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor penting keberhasilan eksternal dan internal yang telah diidentifikasi. Secara konseptual, matriks QSP menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor keberhasilan eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan eksternal dan internal perusahaan.

Tabel 2.3 Matriks QSP

Faktor Utama	Rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
-							
Ancaman							
-							
-							
Kekuatan							
-							
-							
Kelemahan							
-							
-							
Jumlah							

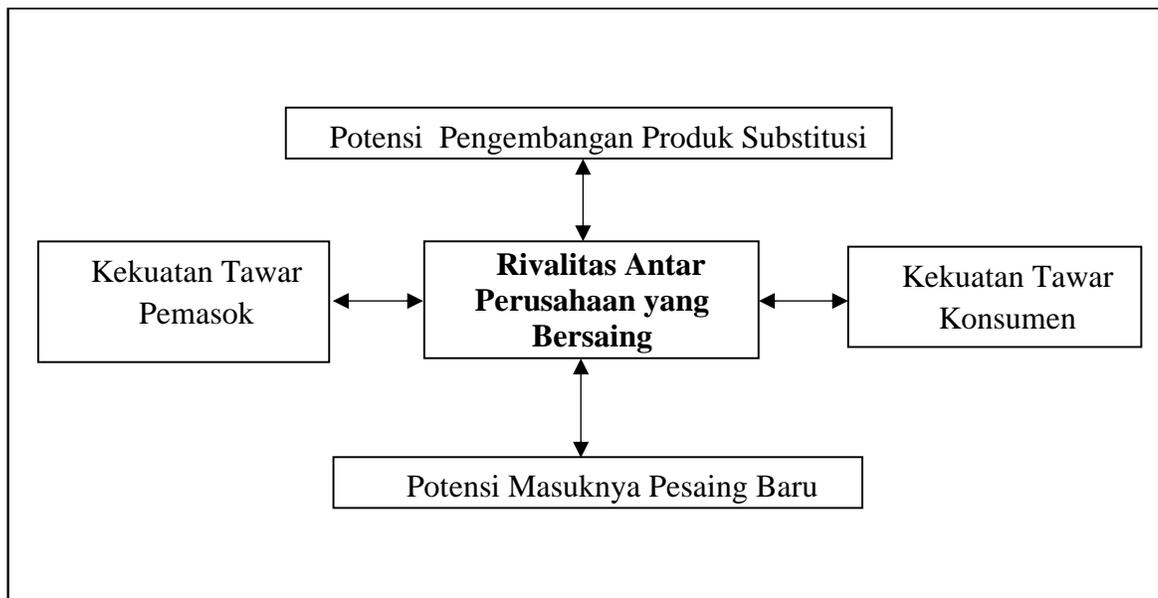
Sumber : David & Davud (2016:188)

QSPM adalah untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Dalam beberapa hal, QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, yaitu : (1) strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan ; (2) tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi ; (3) membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan.

2.1.8 Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan kombinasi antara tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dengan kebijakan dimana perusahaan berusaha untuk sampai ke tujuan tersebut. Mengembangkan strategi adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana suatu bisnis akan bersaing apa yang seharusnya menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan kompetitif yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak perusahaan (David, 2016:59). Model Lima Kekuatan Porter dapat dilihat pada Gambar 2.4



Gambar 2. 4 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : David (2016:60)

Menurut David (2016:60-62), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan.

1. Persaingan Antar-perusahaan yang Bersaing

Persaingan antar-perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi suatu perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan, seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Hambatan untuk masuk, bagaimanapun, dapat mencakup kebutuhan untuk memperoleh skala ekonomis secara cepat, kebutuhan untuk memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, permintaan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulator pemerintah, tarif, kurangnya akses untuk bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balik dari kubu lawan, potensi pasar yang jenuh. Pekerjaan para penyusun strategi, oleh karena itu, adalah untuk mengidentifikasi. Perusahaan baru yang memasuki pasar, untuk memonitor strategi perusahaan rival baru, untuk melawan sebagaimana yang dibutuhkan, dan untuk memanfaatkan kekuatan dan kesempatan yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang memasuki pasar kuat, perusahaan yang telah ada lebih dulu di industri secara umum mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghalangi pendatang baru, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang jaminan, menambah fitur, atau menawarkan pembiayaan khusus.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Dibanyak industri, perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi meletakkan

harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Harga tertinggi menghasilkan profit tertinggi dan persaingan yang lebih ketat di antara pesaing. Besarnya tekanan bersaing diturunkan dari pengembangan produk substitusi yang secara umum dibuktikan oleh rencana pesaing untuk meningkatkan kapasitas produksi, dan juga penjualan serta angka pertumbuhan laba mereka. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan daya perubahan konsumen menurun. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik diukur dari pemantauan ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4. Kekuatan Posisi Tawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya perubahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali adalah kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu dan pengurangan biaya persediaan sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang untuk semua yang dikhawatirkan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Perusahaan secara umum dapat menegosiasikan persyaratan yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi ke belakang digunakan oleh perusahaan-perusahaan pesaing di dalam industri itu.

5. Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar dalam jumlah atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas bersaing dalam industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan generasi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk memperoleh

kesetiaan pelanggan. Kekuatan daya tawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika ini permasalahannya, pelanggan sering kali dapat menegosiasikan harga jual, lingkup generasi, dan paket aksesors hingga cukup luas. Kekuatan daya tawar pelanggan dapat menjadi hal yang paling penting dalam menghadapi pengaruh keunggulan bersaing.

2.1.9 Jasa

A. Definisi Jasa

Jasa merupakan faktor penting dalam kehidupan kita sehari-hari. Manusia dalam melakukan aktifitas ataupun dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya banyak dibantu oleh jasa. Jenis jasa sangat beragam, seperti jasa telekomunikasi, transportasi, hiburan, pendidikan, finansial, kesehatan dan lain-lain. Menurut Kotler & Keller (2016 : 214) jasa dapat didefinisikan sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu.

B. Karakteristik Jasa

Ada empat karakteristik pokok pada jasa yang membedakannya dari barang dan berdampak pada cara memasarkannya. Keempat karakteristik tersebut meliputi:

1. *Intangibility* (Tidak berwujud) Jasa berbeda dengan barang. Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Sebagai contoh, pelanggan dapat menilai secara rinci bentuk, warna, dan model sebuah mobil yang ingin dia beli, namun ia tidak dapat melakukan hal serupa untuk jasa potong rambut atau dokter gigi. Jasa biasanya mengandung unsur *experience quality* dan *credence quality* yang tinggi. *Experience quality* adalah karakteristik yang hanya dapat dinilai pelanggan setelah pembelian, misalnya kualitas, efisiensi dan kesopanan. Sedangkan *credence quality* merupakan aspek yang sulit dievaluasi, bahkan sekalipun setelah pembelian dilakukan, misalnya sebagian besar orang yang masih sulit menilai peningkatan kemampuan berbahasa Inggris setelah mengikuti kursus bahasa Inggris selama periode tertentu.
2. *Inseparability* (Tidak dapat dipisahkan) Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual,

lalu dikonsumsi, sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Karakteristik ini berarti bahwa interaksi langsung antara pemberi jasa dan konsumen merupakan faktor penting yang menentukan kepuasan pelanggan terhadap jasa yang bersangkutan.

3. *Variability* (bervariasi) Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan non-standardized output, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa kapan, dan dimana jasa tersebut diproduksi. Terdapat tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa yaitu kerja sama atau partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, moral atau motivasi karyawan dalam melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.
4. *Persihability* (Tidak tahan lama) *Persihability* berarti bahwa jasa tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan, contohnya kursi pesawat yang kosong atau kamar hotel yang tidak dihuni. Bila permintaan bersifat konstan, kondisi ini tidak menjadi masalah karena staf dan kapasitas penyedia jasa bisa direncanakan untuk memenuhi permintaan. Permintaan pelanggan terhadap sebagian besar jasa juga sangat fluktuatif (tidak tetap) sehingga bisa menimbulkan rasa kecewa karena konsumen tidak terlayani dan menyebabkan konsumen beralih ke penyedia jasa yang lain.

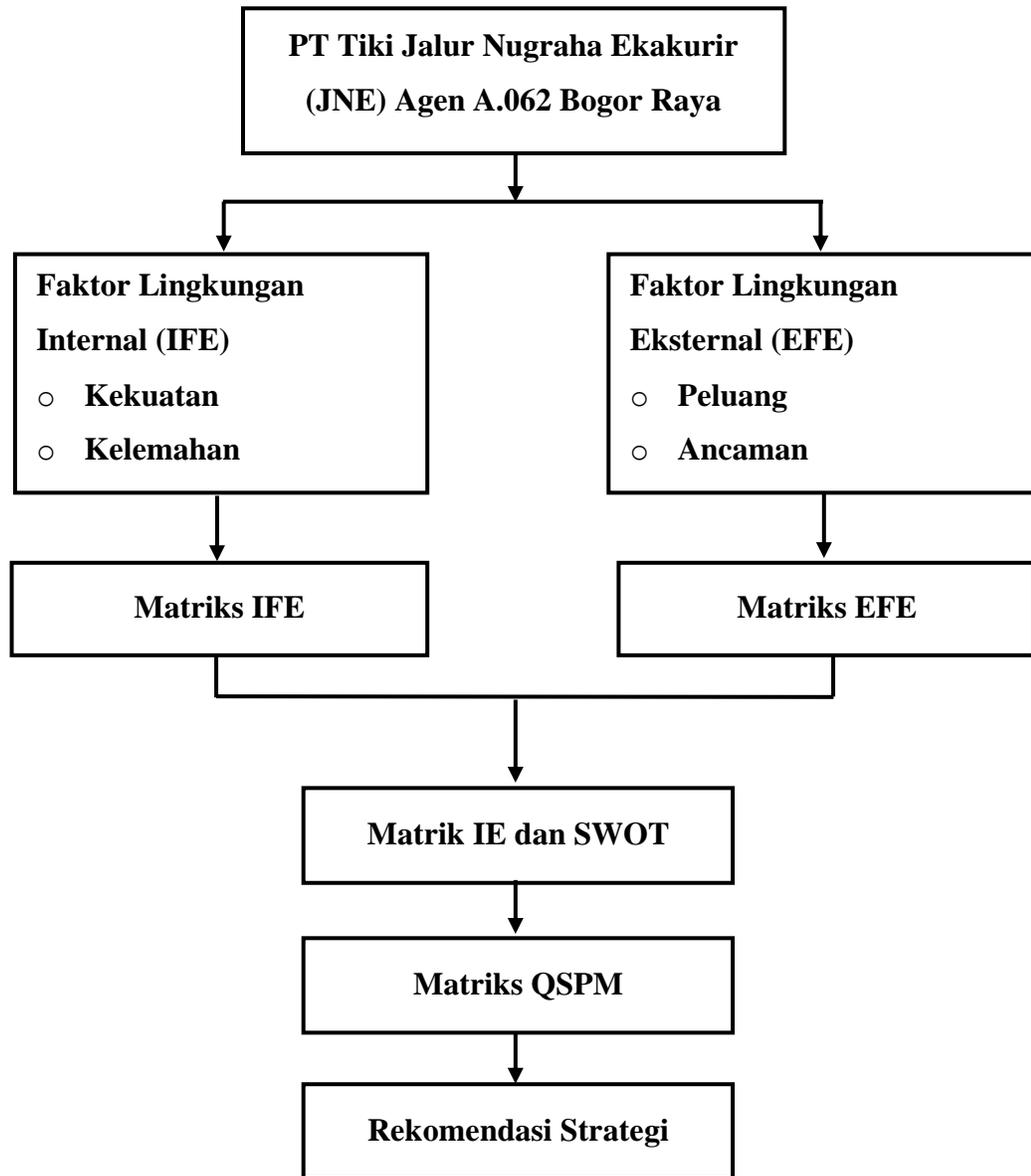
C. Definisi Jasa Pengiriman Barang

Pengertian pelayanan jasa pengiriman barang menurut Moenir dalam Yudha (2011:17) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiel melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Menurut Tjiptono dalam Yudha (2011:17) jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang di tawarkan untuk dijual. Secara umum pelayanan jasa pengiriman barang adalah segala upaya yang diselenggarakan atau dilaksanakan secara sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memberikan pelayanan secara efektif dan efisien.

2.2 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Adapun kerangka berpikir penelitian dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 2. 5 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Penulis (2022)

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk peneltiain selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Pada bagaian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji.

1. Ardian Karya Putra (2018), dengan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Bisnis Internet (Studi kasus: PT Jetcoms Netindo). Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan alternatif dan prioritas strategi yang dapat diterapkan pada Jetcoms Netindo. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Jetcoms Netindo, dan menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Jetcoms Netindo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode perumusan strategi matriks IFE, EFE, IE matriks SWOT dan QSP. Hasil skor matriks IFE sebesar 2,702 dan skor matriks EFE 2,915. Berdasarkan nilai matriks IE menunjukkan posisi Jetcoms Netino berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun. Analisis matriks SWOT dan QSP menghasilkan strategi menunjukkan bahwa nilai *total attractive score* (TAS) terbesar secara berurut adalah penetrasi pasar dengan nilai TAS 5,972, pengembangan produk dengan nilai TAS 5,270, meningkatkan penjualan dengan mengoptimalkan kegiatan promosi dengan nilai TAS 5,491, menjaga loyalitas pelanggan dengan nilai TAS 5,729, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk layanan dengan nilai TAS 5,381 dan menungkatkan sarana promosi dengan fasilitas dan media promosi dengan nilai TAS 5,226.
2. Siti Yunitasari (2019), dengan penelitian yang berjudul “ Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan (Studi kasus pada Kios Kaos Anak Bogor). Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi kios kaos anak, lalu menganalisis alternatif strategi apa yang sesuai dan merekomendasikan

prioritas strategi dengan kondisi dari kios kaos anak. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi strategi, yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, dan matriks SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 7 kekuatan dan 6 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 6 peluang dan 5 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 2.61 dan 3.06 hasil dari matriks IE yaitu kios kaos anak terdapat pada posisi kuadran II Growth dan Build ('Tumbuh dan berkembang) dan berdasarkan hasil analisis matriks QSP dari 8 alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu Mempertahankan Kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan kemudahan dalam sistem pemasaran online dengan nilai (TAS=6.75).

3. Rora Oktavia (2018), dengan penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Bisnis Superkue Cake & Bakery dalam Menghadapi Persaingan". Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan Teknik analisis data menggunakan matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT dan Matriks QSP. Berdasarkan matriks IFE dengan total nilai 3,396 dan matriks EFE dengan total nilai sebesar 3,090 dapat diketahui bahwa posisi perusahaan Superkue pada matriks IE berada di kuadran I yang menggambarkan bahwa Superkue berada pada posisi tumbuh dan bangun (*Grow & Build*). Dari analisis matriks SWOT dihasilkan alternatif strategi (1) Strategy S-O yaitu, mengembangkan mutu, variasi produk, dan memperluas jaringan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi; (2) Strategi S-T yaitu menganalisis keunggulan dan kelemahan pesaing. Meningkatkan kualitas produk dan mempererat hubungan dengan pemasok bahan baku; (3) Strategi W-O Yaitu membuat website untuk memaksimalkan pemasaran dan membuat desain interior yang kekinian untuk menarik minat konsumen; (4) Strategi W-T Yaitu, melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan dengan sistem akuntansi dan memperluas lokasi parkir untuk kenyamanan konsumen. Prioritas strategi yang dihasilkan pada matriks QSP adalah strategi membuat website untuk memaksimalkan pemasaran dan membuat desain interior yang kekinian untuk menarik minat konsumen dengan TAS sebesar 7,163.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Ardian Karya Putra (2018)	Analisis Strategi Bersaing Bisnis Internet (Studi kasus: PT Jetcoms Netindo)	Matriks IFE, EFE, IE matriks SWOT dan QSP	Hasil skor matriks IFE sebesar 2,702 dan skor matriks EFE 2,915. Berdasarkan nilai matriks IE menunjukkan posisi Jetcoms Netindo berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun. Analisis matriks SWOT dan QSP menghasilkan strategi menunjukkan bahwa nilai total attractive score (TAS) terbesar adalah penetrasi pasar dengan nilai TAS 5,972,
Siti Yunitasari (2019)	Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan (Studi kasus pada Kios Kaos Anak Bogor).	Matriks IFE dan EFE, matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM	Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 2.61.dan 3.06 hasil dari matriks IE yaitu kios kaos anak terdapat pada posisi kuadran II Growth dan Build ('Tumbuh dan berkembang) dan berdasarkan hasil analisis matriks QSP strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu Mempertahankan Kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan kemudahan dalam sistem pemasaran online dengan nilai (TAS=6.75).

Rora Oktavia (2018)	Analisis Strategi Bisnis Superkue Cake & Bakery dalam Menghadapi Persaingan	Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT dan Matriks QSP	Berdasarkan matriks IFE dengan nilai 3,396 dan matriks EFE sebesar 3,090 posisi perusahaan berada di kuadran I yang menggambarkan bahwa Superkue berada pada posisi tumbuh dan bangun (<i>Grow & Build</i>). Prioritas strategi yang dihasilkan pada matriks QSP adalah strategi membuat website untuk memaksimalkan pemasaran dan membuat desain interior yang kekinian untuk menarik minat konsumen dengan TAS sebesar 7,163.
---------------------	---	--	---

Sumber : Kampus Terkait (2022)