

**ANALISIS POSISI STRATEGIK BISNIS PT LAUTAN TEDUH
INTERNIAGA BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

**Oleh
Fernico Gunawan Lubis**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**

ABSTRAK

ANALISIS POSISI STRATEGIK BISNIS PT LAUTAN TEDUH INTERNIAGA BANDAR LAMPUNG

Oleh:

Fernico Gunawan Lubis

Strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis posisi strategik bisnis yang dilakukan oleh PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung

Desain penelitian ini adalah deskriptif (*explanatory*), Analisis *BCG Growth-Share Matrix* dilakukan untuk menyusun formulasi strategi namun berdasarkan unit bisnis atau lini produk yang dihasilkan. *BCG Growth-Share Matrix* didesain khusus untuk perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis atau beberapa lini produk dalam memformulasikan strategi.

Hasil analisis BCG, tingkat pertumbuhan pasar sebesar 8% menunjukkan tingkat pertumbuhan yang rendah karena berada di bawah 10%, dan pangsa pasar relatif sebesar 0,8% menunjukkan bahwa besarnya pasar perusahaan adalah 0,8 kali dari pasar pesaing terbesar. Dengan hasil perhitungan tersebut digambarkan matrik BCG sehingga dapat diketahui posisi produk motor Yamaha Matic berada pada posisi sapi perah (*cash cow*). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pangsa pasar yang relatif sedang dengan tingkat pertumbuhan yang mulai merosot. Jika perusahaan berada pada posisi sapi perah (*cash cow*) dan mulai kehilangan pangsa pasar relatifnya maka perusahaan harus menginvestasikan ulang dana ke unit bisnis tersebut guna kembali ke posisi bintang (*star*). Strategi yang sebaiknya dilakukan pada posisi sapi perah adalah: strategi pengembangan atau diversifikasi produk. Dalam hal ini perusahaan juga belum melaksanakan strategi secara optimal. Jadi, dapat disimpulkan PT Lautan Teduh Interniaga belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.

Kata Kunci: Posisi Strategik, Bisnis, BCG

ANALISIS POSISI STRATEGIK BISNIS PT LAUTAN TEDUH INTERNIAGA
BANDAR LAMPUNG

Oleh

Fernico Gunawan Lubis

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016**

Judul Skripsi

**: ANALISIS POSISI STRATEGIK BISNIS PT
LAUTAN TEDUH INTERNIAGA BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: Fernico Gunawan Lubis

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1211011063

Jurusan

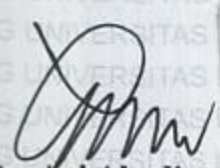
: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1001


Dwi Asri Siti A. S.E., M.Sc
NIP 19770324 200812 2001

2. Ketua Jurusan Manajemen


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2002



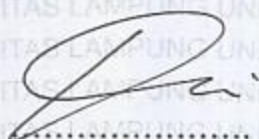
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.



Sekertaris : Dwi Asri Siti A. S.E., M.Sc.



Penguji Utama : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi :13 Mei 2016

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fernico Gunawan Lubis
Nomor Pokok Mahasiswa : 1211011063
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Posisi Strategik Bisnis
PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penelitan lain yang saya akui sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan peneliti asli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandarlampung, 10 Juni 2016

Yang membuat pernyataan



**Fernico Gunawan Lubis
NPM 1211011063**

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti merupakan putra ketiga dari empat bersaudara pasangan Bapak James Abraham Lubis dan Ibu Friska Siahaan. Peneliti mempunyai tiga saudara laki-laki. Peneliti dilahirkan di Bandarlampung pada tanggal 1 Februari 1994 .

Pendidikan pertama peneliti pada Taman Kanak-kanak Fransiskus Tanjung Karang yang diselesaikan pada tahun 2000, Sekolah Dasar Fransiskus Tanjung Karang yang diselesaikan pada tahun 2006, Sekolah Menengah Pertama Fransiskus Tanjung Karang yang diselesaikan pada tahun 2009, Sekolah Menengah Atas Xaverius Pahoman yang diselesaikan pada tahun 2012.

Pada tahun 2012 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN undangan dan diterima pada Program Studi S1 Manajemen, dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis dan Strategi. Pada tahun 2015 peneliti mengikuti program kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata) Tematik Universitas Lampung selama dua bulan di desa Pesawaran Indah Kecamatan Way Ratai.

MOTTO

**“Hati yang gembira adalah obat yang manjur, tetapi semangat yang patah
mengeringkan tulang.”**

(Amsal 17:22)

**“Carilah kebahagiaanmu pada TUHAN, Ia akan memumaskan keinginan
hatimu.”**

(Mazmur 37:4)

“Manusia tidak merancang untuk gagal, mereka gagal untuk merancang.”

(William J. Siegel)

**“Suatu perbuatan yang paling cemerlang, tanpa cinta, sama sekali tidak
berarti.”**

(St. Therese of Lisieux)

“Doa adalah alat tak terlihat yang berguna bagi dunia yang terlihat.”

(Fernico Gunawan Lubis)

PERSEMBAHAN

Dengan mengharapkan Rahmat dan Berkah dari Allah yang Maha Segalanya.

Sebagai rasa syukur dan terima kasih yang tulus kupersembahkan Skripsi ini

untuk :

Kedua Orang Tuaku tercinta, Ayahanda James Abraham Lubis, dan Ibunda

Friska Siahaan.

Orang tua yang telah merawat, mengasuh, mendidik, memotivasiku dengan segala

upaya, kesabaran, dan pengorbanan hingga saat ini. Semoga segala

pengorbanan yang telah mereka berikan selama ini tidak sia-sia bagiku untuk

menjadi orang yang sukses kelak dan membahagiakan mereka, amin.

Kakakku Yudika Fernando Lubis dan Feri Ferdinand Lubis

Adikku Fernandes Junior Lubis

Terima kasih atas segala dukungan, semangat, doa yang telah diberikan, semoga

saya akan terus menjadi adik yang baik dan membanggakan..

Sahabat-sahabatku

Terima kasih telah memberikan dukungan, motivasi, semangat, saran, dan

memberikan kenyamanan dalam menjalani kehidupan perkuliahan yang

membuat kita semakin dewasa dan cerdas.

Almamaterku Tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji bagi Allah Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada saya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Posisi Strategik Bisnis PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung”**. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan skripsi, peneliti menyadari banyak sekali kendala yang dihadapi dari memulai skripsi hingga selesai, maka selama penyusunan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan serta arahan dari berbagai pihak. Segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen atas kesediannya untuk memberikan bimbingan, arahan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku pembimbing akademik dan pembimbing pertama skripsi yang telah banyak membantu memberikan waktu, bimbingan, arahan, nasehat, dan saran dalam proses menyelesaikan skripsi ini.

4. Ibu Dwi Asri Siti A. S.E.,M.Sc., selaku pembimbing akademik pembimbing pertama skripsi yang telah banyak membantu memberikan waktu, bimbingan, arahan, nasehat, dan saran dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku dosen penguji utama atas kesediaan bapak untuk menjadi dosen penguji serta memberikan saran, motivasi, dan ilmu yang sangat menginspirasi.
6. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas bantuan, masukan, dan saran-sarannya.
7. Ibu Dina Safitri, S.E., MIntnlBus., selaku dosen pembahas yang telah menyempatkan hadir di seminar usul dan hasil, terima kasih atas kritik, saran, dan ilmu yang telah diberikan.
8. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak ternilai.
9. Seluruh staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
10. Keluarga saya, Ayahanda James Abraham Lubis dan Ibunda Friska Siahaan beserta kakakku Yudika Fernando Lubis dan Feri Ferdinand Lubis beserta Adikku Fernandes Junior Lubis tercinta yang telah memberikan doa, motivasi, semangat, arahan , serta financial maupun material kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Bapak Jonathan selaku General Manager PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung sekaligus narasumber yang telah memberikan izin tempat penelitian dan banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Saudara-saudaraku yang telah banyak membantu dalam perkuliahan dari sejak masuk hingga akhir perkuliahan, terima kasih atas dukungan, motivasi, serta bimbingan yang telah diberikan.
13. Sahabat-sahabat seperjuangan Arif Rahmanda, Achmad Lutfi, Chandra Agam Saputra, Theodosius Giovanni, Muhammad Derry Dhanovan, Raj M Farhan Yn, Rizal Nur Azis, Tirta Anom, Warits Ikhsan dan rekan rekan FMO yang telah memberikan kenyamanan dalam menjalani perkuliahan sampai penyusunan skripsi ini semoga kita semua selalu sehat, sukses, dan menjadi sahabat baik selamanya.
14. Seluruh rekan-rekan Manajemen Bisnis angkatan 2012 (angkatan pertama) yang telah menjadi bagian keluarga besar manajemen di perkuliahan.
15. Semua pihak yang telah membantu saya dalam menjalani perkuliahan hingga akhir.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan berkat dan rahmat kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada peneliti. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapapun.

Bandarlampung, Juni 2016
Penulis

Fernico Gunawan Lubis

DAFTAR ISI

Halaman

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategis	12
2.2 Model Manajemen Strategis	15
2.3 Alternatif Strategi Utama	30
2.4 Perencanaan Bisnis	32
2.5 Matrik BCG	39
2.6 Pangsa Pasar.....	44
2.7 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>) dan IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	46
2.8 Matriks IE (Internal-Eksternal).....	47
2.9 Matriks SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>).....	47
2.10 Kerangka Pemikiran.....	49

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	51
3.2 Sumber Data	51
3.3 Populasi dan Sampel.....	52
3.4 Metode Analisis Data	53
3.5 Teknik Keabsahan Data.....	62

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum PT Lautan Teduh Interniaga	66
4.2	Tujuan Perusahaan.....	67
4.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	68
4.4	Bidang Usaha PT Lautan Teduh Interniaga Teluk Betung Bandar Lampung	74
4.5	Analisis Posisi Strategik Bisnis PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung	75

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1	Simpulan.....	87
5.2	Saran	88

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

1. Data Penjualan Sepeda Motor di Indonesia tahun 2015	5
2. Tabel Penjualan Sepeda Motor di Bandar Lampung tahun 2011-2015	7
3. Data penjualan <i>spare part</i> (suku cadang) <i>Yamaha Genuine Part</i> PT Lautan Teduh Interniaga Teluk Betung Periode 2011-2014.....	8
4. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal.....	55
5. Analisis Matrik IFE.....	56
6. Analisis Matrik EFE	57
7. Matrik SWOT	60
8. Analisis Faktor Strategi Internal	77
9. Analisis Faktor Strategi Eksternal	78
10. Matrik SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) Pemasaran Sepeda Motor Yamaha Matic di Bandar Lampung	80

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Pasar Dan Pertumbuhan Sepeda Motor Nasional Tahun 2011-2015	3
2. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif	16
3. Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi	18
4. Model lima kekuatan pesaing	26
5. Matrik BCG	39
6. Kerangka Pemikiran	49
7. Matrik Internal Eksternal (IE)	58
8. Matriks IE PT Lautan Teduh Interniaga	78
9. Posisi Produk Sepeda Motor Yamaha Matic pada PT. Lautan Teduh Interniaga dalam Matrik BCG	85

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelaku industri otomotif roda dua masih berhati-hati menatap pasar di tahun baru 2016, karena dianggap masih banyak tantangan yang belum akan mengangkat daya beli secara signifikan. Asumsi pertumbuhan ekonomi pemerintah di kisaran 5,3% tahun ini belum terlalu menggembirakan. Kondisi ekonomi pada 2016 secara keseluruhan dinilai lebih baik dari tahun lalu. Oleh karenanya target total penjualan Gaikindo plus minus tumbuh sekitar 5% dari pencapaian 2015. Adapun untuk target penjualan sepeda motor pada 2016 diproyeksikan angkanya di kisaran 6,45 juta hingga 6,5 juta unit. Perkiraan total pasar itu lebih rendah dari capaian pada 2013 dan 2014. Adapun total penjualan sepeda motor pada 2013 mencapai 7,77 juta unit sedangkan pada 2014 sebanyak 7,90 juta unit (Gaikindo, 2016).

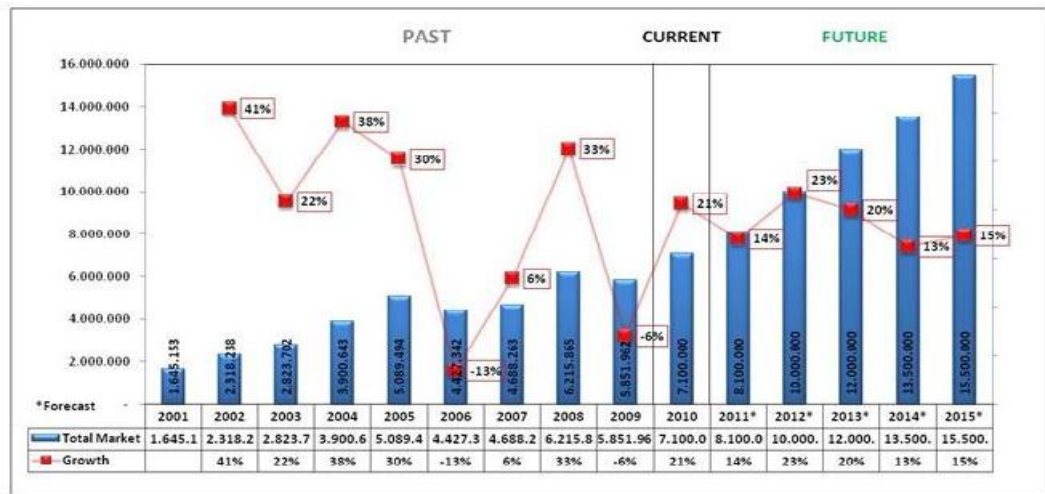
Era globalisasi memberikan peluang dan tantangan bisnis baru bagi pelaku bisnis di Indonesia khususnya di industri sepeda motor. Persaingan ketat yang muncul akan mengarahkan perekonomian Indonesia ke mekanisme pasar yang memposisikan pemasar untuk selalu mengembangkan dan merebut pangsa pasar yang ada. Indonesia merupakan negara yang besar dengan jumlah penduduknya,

berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2014 tercatat 244.775.796 jiwa. Populasi yang tinggi dan moda transportasi publik yang dianggap belum maksimal menjadi dua faktor yang mempengaruhi pasar motor.

Menurut Dharmadi (2012: 45) yang dikutip dalam www.otosia.com menyebutkan secara nasional, sepeda motor juga menjadi industri otomotif terbesar dengan penjualan mencapai 8,1 juta unit pada tahun 2014. Berdasarkan situs www.merdeka.com (18 Mei 2013), *Chief Operating Officer for Regional Operations Asia and Oceania* Honda Motor Co., Ltd. Hiroshi Kobayashi menyatakan Indonesia merupakan pasar motor terbesar ketiga di dunia dengan jumlah penduduk yang besar dan daya beli yang kuat. Namun jumlah pengguna sepeda motor di Indonesia belum sebesar negara tetangga Malaysia dan Thailand. Di Malaysia sudah mencapai perbandingan 1 : 2 dan Thailand 1 : 1, 5 sedangkan Indonesia yaitu 1 : 4, 5 atau dengan kata lain satu sepeda motor digunakan oleh 4,5 orang (www.otodetik.com).

Mengingat perkembangan teknologi yang semakin dinamis, manusia dituntut dengan cepat dan tepat untuk bertindak agar tidak kalah bersaing. Seiring dengan perkembangan jaman dan semakin meningkatnya kebutuhan alat transportasi membawa angin segar bagi perusahaan otomotif terutama di bidang sepeda motor, hal ini menunjukkan sangat dibutuhkan oleh banyak orang selain harganya terjangkau dan mudah dalam perawatannya. Saat ini banyak sekali bermunculan merek sepeda motor dengan berbagai model, desain, memberikan kualitas yang bagus dan harga yang cukup bersaing. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang

otomotif hal ini merupakan suatu peluang untuk menguasai pangsa pasar.



Sumber: AISI (2015)

Gambar 1
Pasar Dan Pertumbuhan Sepeda Motor Nasional Tahun 2011-2015

Gambar 1 menunjukkan bahwa ramalan pertumbuhan pasar sepeda motor semakin meningkat setiap tahunnya. Terhitung dari angka pertumbuhan tahun lalu pada tahun 2011 yang mengalami peningkatan sebesar 14% ke tahun 2012 dan 23% di tahun 2013. Ramalan pasar sepeda motor ini pun tidak hanya memprediksi pertumbuhan yang akan terjadi, tetapi juga melihat adanya potensi penurunan pasar sepeda motor di Indonesia yang diperkirakan terjadi pada tahun 2013 menjadi 20% dan tahun 2014 menurun kembali sebesar 7% menjadi 13%, dan akan kembali naik menjadi 15% di tahun 2015.

Penjualan domestik dan ekspor anggota AISI yaitu lima pabrikan yang memiliki industri di Tanah Air. Skutik masih paling laris di Indonesia dengan total penjualan 2.433.022 unit atau mencapai 74,71 % dari total penjualan sepeda motor di Indonesia. Untuk jenis motor bertransmisi otomatis ini, Honda paling diminati, penjualan skutiknya mencapai 1.841.916 unit hanya dalam enam bulan.

Varian skutik paling Honda masih dipasok Beat FI dengan penjualan selama enam bulan mencapai 988.162 unit. Tipe skutik Honda lain yang menyumbang penjualan cukup tinggi adalah Vario series dan Scoopy. Di posisi kedua, bebek masih dominan dengan 13,25 % atau 431.392 unit unggul tipis dari motor sport. Penjualan Honda yang menjadi *market leader* dengan 191.747 unit sepeda motor bebek diikuti oleh Yamaha yang mampu membukukan penjualan 189.366 unit. Di segmen ini, Yamaha punya andalan baru yang mendongkrak penjualan yaitu Jupiter MX 150 dan MX King yang kedua tipe ini saja mampu menyumbang lebih dari 100 ribu unit dalam enam bulan. Ditambah Vega RR yang mampu terjual 50 ribuan unit dan Jupiter Z1, totalnya mengekor tipis di belakang Honda. Sedang untuk segmen sport, Yamaha masih merajai dengan total penjualan 217.283 unit, sedang Honda diposisi kedua mengikuti dengan jumlah tak lebih dari setengah penjualan pabrikan berlogo garpu tala tersebut. Tipe motor sport paling laris Yamaha masih tetap *V-Ixion* series. Dalam enam bulan terjual 125.374 unit. Disusul YZF-R15 yang mencapai 40.501 unit dan YZF-R25 dengan 32.242 unit. khusus R25, penjualan domestiknya hanya 4.002 unit, sisanya adalah untuk keperluan ekspor (AISI, 2015).

Tingginya persaingan dalam dunia perdagangan khususnya pada penjualan sepeda motor dari berbagai industri yang bergerak di bidang otomotif ini menunjukkan bahwa salah satu industri otomotif yang memberikan kontribusi yang cukup besar adalah sepeda motor. Indonesia sendiri terdapat lima pemain besar dalam industri ini, diantaranya yaitu Honda, Yamaha, Suzuki, kawasaki dan TVS. dimana penjualannya tahun 2015 dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1. Data Penjualan Sepeda Motor di Indonesia tahun 2015

Merk	Tipe	Jumlah penjualan	Total
Honda	Bebek	191.747	2.137.156
	Sport	103.493	
	Matic	1.841.916	
Yamaha	Bebek	189.366	973.560
	Sport	217.283	
	Matic	566.911	
Suzuki	Bebek	47.407	70.810
	Sport	419	
	Matic	22.984	
Kawasaki	Bebek	118	67.712
	Sport	67.594	
	Matic	-	
TVS	Bebek	2.754	7.399
	Sport	3.434	
	Matic	1.211	
Total	Bebek	431.392	3.256.637
	Sport	392.223	
	Matic	2.433.022	

Sumber: AISI (2015)

Kondisi pasar yang kompetitif saat ini, suatu perusahaan harus menawarkan nilai yang superior jika ingin menarik, memuaskan dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Seperti yang diungkapkan oleh Hur, Ahn dan Kim (2014) bahwa perusahaan yang terkemuka di suatu industri harus dapat melakukan yang terbaik untuk menginduksi pembelian yang bertambah dari pelanggan setia mereka sedangkan bagi perusahaan pengikut harus berjuang untuk mengurangi tingkat konsumen beralih merek dan membuat pelanggan untuk keluar dari pemimpin. Semua upaya perusahaan diarahkan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, karena dengan pelanggan yang loyal akan menghasilkan perilaku yang menguntungkan seperti pembelian kembali, WOM yang positif hingga basis pelanggan pesaing dan *cross selling* (Arief, 2007).

Loyalitas merupakan kunci utama dalam pemasaran yaitu nilai yang dianggap penting bagi setiap pebisnis ketika dapat diterima oleh konsumen secara luas.

Pemasar menekankan pada pentingnya untuk menyediakan dan meningkatkan

kepuasan pelanggan untuk mencapai loyalitas. Dapat dikatakan bahwa loyalitas bersifat peka karena jika pelanggan puas dengan layanan perusahaan maka mereka akan setia, tapi akan pindah jika mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan nilai lebih baik di tempat lain. Apalagi dengan banyaknya pilihan kendaraan sepeda motor maka tidak ada jaminan bahwa pelanggan yang puas akan kembali dan pelanggan yang tidak puas tidak akan kembali membeli barang yang merupakan merek produk perusahaan tersebut (McAlexander, Kim, dan Robert, 2003).

Saat ini perusahaan mulai menggunakan komunitas merek untuk tujuan strategis menjadi semakin dekat ke segmen pasar yang ditargetkan. Hal ini telah dikonfirmasi oleh Muniz dan Schau (2005) dalam Hur et al. (2014) bahwa para anggota komunitas merek menentukan agenda dan kegiatan spesifik antar anggota yang memiliki merek yang sama dan mereka saling bertukar informasi, oleh karena itu interaksi antara perusahaan dan komunitas merek sangat membantu bagi perusahaan untuk mengidentifikasi karakteristik pelanggan dan kebutuhan yang lebih akurat sehingga perusahaan mampu mengelola hubungan jangka panjang terhadap pelanggan dengan biaya lebih rendah (Hur et al. 2014).

Dealer merupakan perusahaan penyedia jasa dan produk yang biasanya hanya menawarkan satu macam merek tertentu saja. Sebagai *dealer* yang menjual produk-produk yang memiliki kesamaan dengan produk-produk yang dijual *dealer* lain, harus memiliki strategi penjualan yang sesuai (Arief, 2005: 59). Sebagai contoh PT Lautan Teduh Interniaga yang menjadi *dealer* sentral sepeda

motor dengan merk Yamaha di Kota Bandar Lampung, tercermin dari slogan “Milik kita bersama” yang mendorong PT Lautan Teduh Interniaga untuk unggul dalam kompetisi produk, layanan, serta layanan pasca penjualan agar citra PT Lautan Teduh Interniaga sebagai *main delaer* Yamaha di Bandar Lampung yang mampu melayani konsumen motor Yamaha yang ada di Bandar Lampung.

Berikut ini disajikan tabel penjualan sepeda motor pesaing (kompetitor) merk Yamaha sebagai berikut:

Tabel 2 Tabel Penjualan Sepeda Motor di Bandar Lampung tahun 2011-2015

Merek	Penjualan / Tahun (Unit)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Honda	74.594	102.420	70.871	113.871	136.645
Yamaha	101.271	75.433	54.769	50.179	60.215
Suzuki	16.541	8.934	12.082	10.059	12.071
Kawasaki	1.539	1.636	1.442	1.614	1.937
Lainnya	2.957	2.609	4.467	7.352	8.822
Total	196.902	191.032	143.631	183.075	219.690

Sumber: AISI (2015)

Tabel 2 maka terlihat bahwa perkembangan penjualan sepeda motor di Bandar Lampung dari tahun 2011-2015 mengalami fluktuasi dengan tingkat penjualan terendah pada tahun 2013 yaitu sebanyak 143.631 unit dan tertinggi pada tahun 2015 yaitu 219.690 unit. Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa tingkat penjualan sepeda motor Yamaha mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir (2011-2014), dimana pada tahun 2011 penjualan mencapai 101.271 unit, pada tahun 2012 penjualan menurun dan hanya mencapai 75.433 unit, pada tahun 2013 penjualan kembali menurun yaitu sebanyak 54.769 unit dan pada tahun 2014 penjualan kembali menurun yaitu sebanyak 50.179 unit, sedangkan pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan sebanyak 60.215 unit. Saat ini yang menjadi

pesaing utama penjualan motor Yamaha adalah Honda, dimana pangsa pasar Yamaha saat ini sebesar 29,97% sedangkan pangsa pasar motor Honda sebesar 38,36 (Data AISI, 2015).

Berikut ini disajikan data mengenai penjualan *spare part* (suku cadang) *Yamaha Genuine Part* PT Lautan Teduh Interniaga Teluk Betung

Tabel 3 Data penjualan *spare part* (suku cadang) *Yamaha Genuine Part* PT Lautan Teduh Interniaga Teluk Betung Periode 2011-2014

Tahun	<i>Spare part (suku cadang) Yamaha Genuine Part</i>	
	<i>Fast moving</i>	<i>Slow moving</i>
	Penjualan (unit)	Penjualan (unit)
2011	162.135	218.814
2012	180.723	187.904
2013	189.082	279.049
2014	206.992	250.897
2015	297.694	289.156

Sumber: PT Lautan Teduh Interniaga (2015)

Tabel 3 diketahui bahwa penjualan *spare part* (suku cadang) yang bersifat *fast moving* seperti kampas rem, oli dan *gear set* pada PT Lautan Teduh Interniaga Teluk Betung meningkat setiap tahunnya, penjualan *spare part* (suku cadang) yang bersifat *slow moving* seperti ban, mesin (*piston kit*, *air filter* dan *FI parts*) dan rangka motor berfluktuasi.

Indikator utama dalam kemenangan suatu persaingan bisnis adalah dilihat dari berapa banyak produk yang dijual dan berapa keuntungan yang diperoleh. Di Indonesia, rekor penjualan sepeda motor terlaris masih dipegang oleh Honda yang mampu menguasai 52,01% pangsa pasar disusul oleh Yamaha dengan menguasai 40,13% dari total market. Dari data tersebut terlihat bahwa Yamaha masih kalah bersaing dengan kompetitor abadinya, Honda. Bukan tidak mungkin jika dalam

pengembangan produk sepeda motor injeksi Yamaha kembali kalah.

Mengantisipasi hal ini, maka produsen Yamaha harus mengambil langkah strategis yang tepat.

Penulis mencoba menyarankan beberapa langkah strategis yang perlu diambil oleh Yamaha untuk selalu menjadi yang terdepan khususnya di bidang sepeda motor FI yaitu sebagai berikut.

1. Optimalisasi *Marketing* (OM), strategi *marketing* yang tepat akan menghasilkan nilai yang memuaskan. Model *marketing* yang diusung oleh pihak Yamaha dan produsen lainnya saat ini cenderung konvensional.
2. Menciptakan Proyek Inovasi (*Inovation Project*), semakin tinggi nilai inovasi suatu produk maka semakin besar peluang produk tersebut untuk diminati oleh masyarakat. Bila melihat perilaku konsumtif masyarakat Indonesia yang relatif lebih tertarik dengan hal yang baru maka Yamaha perlu menciptakan berbagai inovasi pada produknya khususnya sepeda motor injeksi.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan konsumen (*Exellent Service*). Filosofi yang patut diusung oleh Yamaha adalah pelayanan prima (*exellent service*) bagi konsumen. Pelayanan prima yang dimaksud adalah pelayanan (*service*) Yamaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas adalah seseorang yang merasa mendapat value dari produsen. *Value* ini dapat berupa produk yang berkualitas, sistem yang baik bahkan berkaitan dengan emosi. Dalam konteks teori *customer behavior*, kepuasan dapat didefinisikan sebagai perspektif pengalaman konsumen setelah mengkonsumsi atau menggunakan suatu produk atau jasa (Hasanah, 2013)

Strategi bisnis menurut Philip Kotler (2001: 312) disebut strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Sedangkan Strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.

Berdasarkan fakta dan konsep-konsep di atas sehingga dapat dilakukan penelitian mengenai: Analisis Posisi Strategik Bisnis PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung dengan *Boston Consulting Group* (BCG).

1.2 Rumusan Masalah

Tingkat penjualan sepeda motor Yamaha di PT Lautan Teduh Interniaga mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir (2011-2014), dimana pada tahun 2011 penjualan mencapai 101.271 unit, pada tahun 2012 penjualan menurun dan hanya mencapai 75.433 unit, pada tahun 2013 penjualan kembali menurun yaitu sebanyak 54.769 unit dan pada tahun 2014 penjualan kembali menurun yaitu sebanyak 50.179 unit, sedangkan pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan sebanyak 60.215 unit. Fluktuasinya penjualan sepeda motor Yahama PT Lautan Teduh Interniaga ini harus segera dianalisis dan dibahas, terutama posisi strategik bisnis yang dilakukan selama ini oleh PT Lautan Teduh Interniaga. Untuk menentukan posisi pasar dari PT Lautan Teduh Interniaga saya menggunakan alat analisis *Boston Consulting Group* (BCG) yang difokuskan pada motor bebek dan

matic Yamaha. Berdasarkan uraian di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana posisi strategik bisnis yang dilakukan oleh PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis posisi strategik bisnis yang dilakukan oleh PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak antara lain :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang analisis *BCG* dalam posisi strategik bisnis pada PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan bahan informasi untuk memperluas wawasan pihak yang berkaitan dengan pihak analisis lingkungan dan manajemen strategi yang melakukan penelitian serta masukan bagi peneliti selanjutnya yang terbaru dalam pengembangan *industry* otomotif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategis

Menurut David (2006: 5) manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sedangkan menurut Daft (2007:213) manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategis (David, 2006:6) yaitu :

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan

kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasikan karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis, implementasi strategis membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategis adalah tahap final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis adalah:

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:20) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan

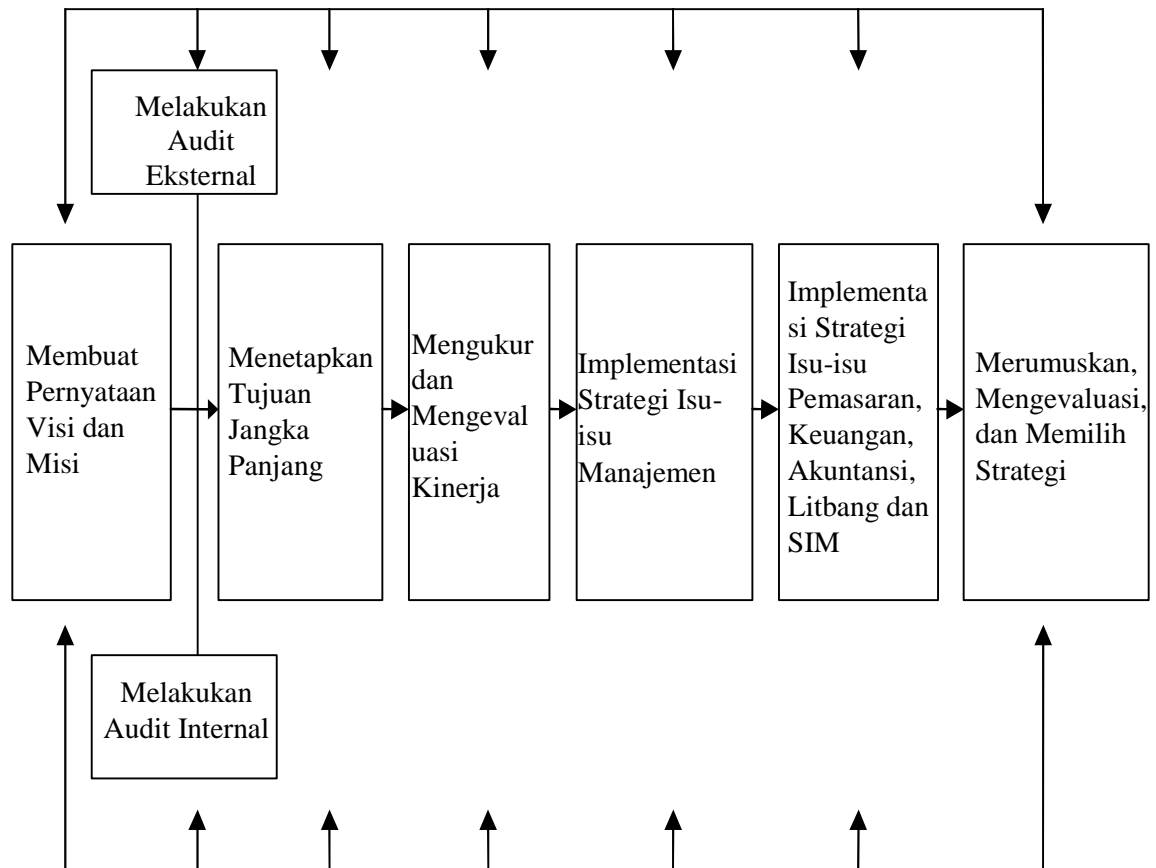
(formulasi) dan melaksanakan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang terdiri dari sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- b. Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi *intern* dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997:23) menjelaskan juga bahwa lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman, dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk dari faktor substitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

2.2 Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis akan lebih mudah dengan menggunakan model. Meskipun model ini tidak menjamin keberhasilan tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Model ini menampilkan hubungan antar bagian-bagian utama dalam proses manajemen strategi.

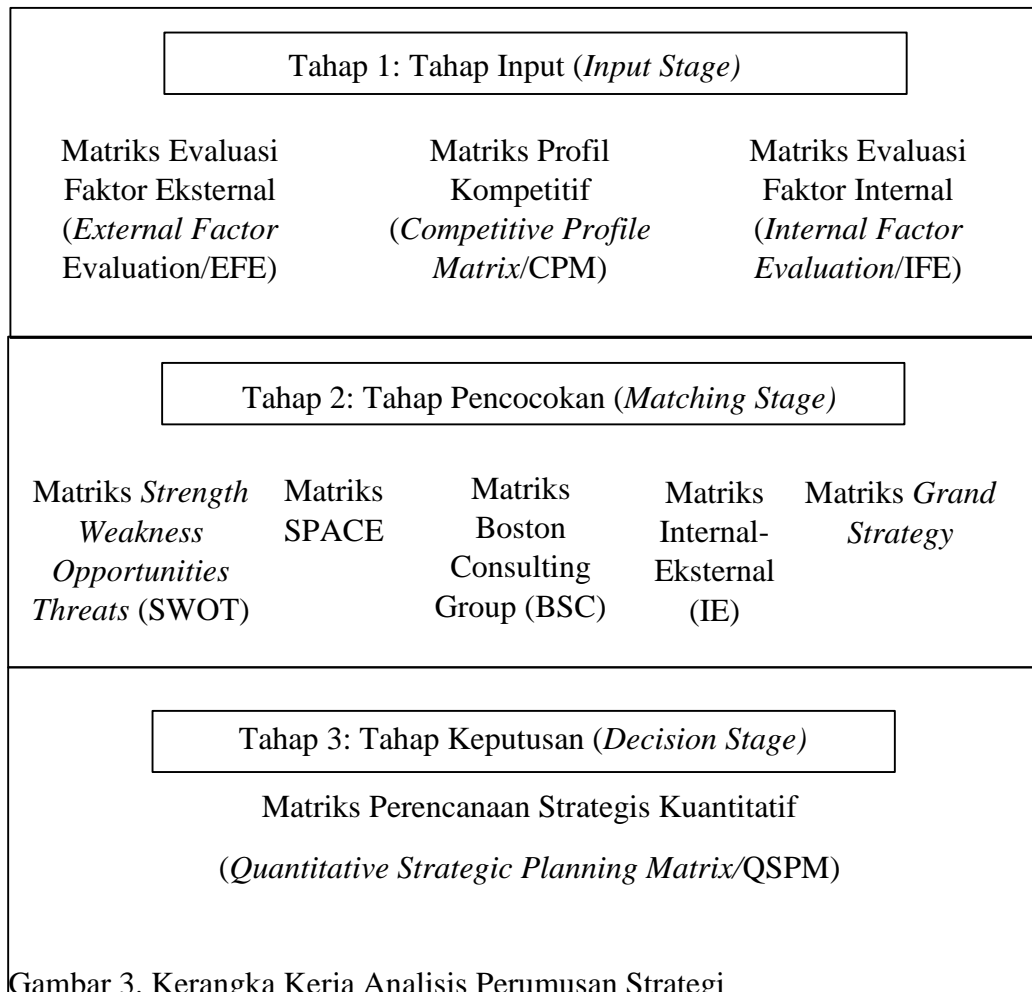


Gambar 2. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif
Sumber: David, 2012

Gambar 2. menampilkan model manajemen strategis komprehensif yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut. Langkah pertama diawali dengan perumusan visi dan misi organisasi. Bagi suatu organisasi penentuan visi dan misi sangat penting karena bukan hanya mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki jati diri yang bersifat khas. Artinya, visi dan misi lah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang sejenis. Proses selanjutnya diikuti dengan audit eksternal dan internal perusahaan. Kegiatan ini hakikatnya ialah untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan apa yang berperan di dalam penentuan strategi perusahaan. Setelah melalui proses audit lingkungan, dilanjutkan dengan penetapan tujuan jangka panjang

perusahaan. Sasaran atau tujuan jangka panjang merupakan representasi dari visi dan misi yang ingin dicapai suatu perusahaan yang sifatnya multi tahunan. Agar mempunyai makna operasional yang dipahami oleh semua orang dalam organisasi, manajemen puncak harus menyatakan secara jelas apa yang diinginkan dan dicapai perusahaan dalam kurun waktu tertentu di masa yang akan datang. Sedapat mungkin, berbagai sasaran tersebut dinyatakan secara spesifik, terukur, dapat dicapai dan konsisten dengan berbagai sasaran lain yang ingin dicapai perusahaan.

Tahap berikutnya dari proses manajemen strategi ini berkaitan dengan upaya untuk membuat, mengevaluasi, dan memilih strategi induk yang akan dijlakankan. Strategi merupakan suatu pernyataan oleh manajemen puncak tentang cara-cara yang akan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Dalam perumusan strategi dibutuhkan kerangka kerja yang komprehensif. Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap, seperti ditunjukkan pada Gambar 3



Gambar 3. Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi

Sumber: David, 2012

Tahap 1 dari Gambar 3. terdiri dari matriks EFE, IFE dan Matriks Profil Kompetitif yang biasa disebut sebagai tahap masukan (*input stage*). Tahap satu meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap dua disebut tahap pencocokan (*matching stage*), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan dengan memadukan faktor faktor eksternal dan internal. Teknik-teknik tahap dua terdiri dari matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap 3 disebut tahap keputusan (*decision stage*), menggunakan satu macam teknik, yaitu *Quantitative strategic planning Matriks* (QSPM). QSPM menggunakan informasi masukan dari tahap satu untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi pada

tahap dua. QSPM menggunkap daya tarik relatif dari strategi alternatif, oleh karena itu menjadi dasar objektif untuk memilih strategi spesifik.

Tahap selanjutnya dari model manajemen strategis adalah pelaksanaan strategi seputar isu-isu manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Isu-isu manajemen di seputar pelaksanaan strategi termasuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, mengalokasikan sumberdaya, mengubah struktur organisasi yang telah ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, merevisi rencana kompensasi dan insentif, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menyesuaikan proses produksi, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif.

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar. Oleh karena itu, proses evaluasi kinerja merupakan tahap akhir dari proses manajemen strategis yang tidak kalah penting. Evaluasi strategi mencakup tiga hal kegiatan dasar, yaitu:

1. Mengkaji landasan strategi perusahaan,
2. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan,
3. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

Umpan balik yang memadai dan waktu merupakan bagian terpenting dalam evaluasi strategi yang efektif. Melalui umpan balik yang aktual, tepat waktu dan

objektif, manajemen puncak memperoleh pengetahuan tentang segi-segi keberhasilan organisasi maupun kegagalan terjadi.

2.2.1 Visi, Misi dan Tujuan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang untuk dan alasan keberadaan. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Menurut David (2006: 70), pernyataan visi seharusnya menjawab pertanyaan mendasar, "Apa yang ingin kita capai?". Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah. Oleh karena itu, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

Drucker dalam David (2006: 71) mengatakan bahwa mengajukan pertanyaan "Apa bisnis kita?" adalah sama dengan bertanya "Apa misi kita?". Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan dari detail yang spesifik, hal tersebut merupakan deklarasi dari sikap dan pandangan. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif.

King dan Cleland dalam David (2006: 78) merekomendasikan perusahaan untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut :

- a. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi.

- b. Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
- c. Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
- d. Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk partisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.
- e. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.
- f. Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Menurut David (2006: 88) karena pernyataan misi sering kali menjadi bagian yang paling kelihatan dan dilihat publik dalam proses manajemen strategis, adalah penting untuk memasukkan semua komponen penting ini:

- a. Pelanggan: Siapa pelanggan perusahaan?
- b. Produk atau jasa: Apa produk atau jasa utama perusahaan?
- c. Pasar: Secara geografis, di mana perusahaan berkompetisi?
- d. Teknologi: Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
- e. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas: Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
- f. Filosofi: Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?

- g. Konsep diri: Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?
- h. Perhatian akan citra public: Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?
- i. Perhatian akan karyawan: Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan?

Tujuan perusahaan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Selain itu, tujuan merupakan titik sentral kegiatan perusahaan yang dapat dipakai menjadi alat untuk penilaian prestasi, pengendalian, koordinasi dan juga untuk keputusan strategi. Umumnya suatu perusahaan memiliki tujuan yang bermacam-macam, antara lain: keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, kualitas produk atau jasa untuk konsumen dan pelanggan, menjadi anggota perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan hubungan yang baik dengan masyarakat, pemimpin pasar, maksimisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham, *survival* atau kelangsungan hidup, kemampuan adaptasi dan pelayanan masyarakat (Jauch dan Glueck, 2003).

2.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003:52). Menurut David (2012: 120) Kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum,

pemerintah, kekuatan teknologi dan persaingan atau kompetitif. Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok serta distributor.

a. Faktor Ekonomi

Ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kondisi bisnis-bisnis yang terikat langsung pada negara tersebut. Sebagai contoh ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk meningkatkan modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia, juga ketika suku bunga naik pendapatan yang seharusnya dibelanjakan untuk konsumsi atau permintaan terhadap barang akan berkurang. Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dapat dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan antara lain:

1. Tahapan siklus bisnis, perekonomian dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (*recovery*), dan kemakmuran.
2. Gejala inflasi dan deflasi barang dan jasa.
3. Kebijakan moneter, tingkat suku bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
4. Kebijakan fiskal, tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
5. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

b. Faktor Sosial Budaya.

Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Ketika faktor sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan senggang dan sebagainya.

c. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah merupakan regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Oleh karena itu, faktor kekuatan politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk organisasi kecil dan besar. Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian Nasional. Kondisi lingkungan politik pemerintah tersebut berpengaruh signifikan dan strategis terhadap aktivitas bisnis. Stabilitas nasional yang baik serta situasi politik yang kondusif merupakan sebuah angin segar bagi setiap kegiatan perusahaan dan memberikan jaminan kepastian dan keamanan bagi kegiatan investasi dalam negeri.

d. Faktor Teknologi.

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik perubahan

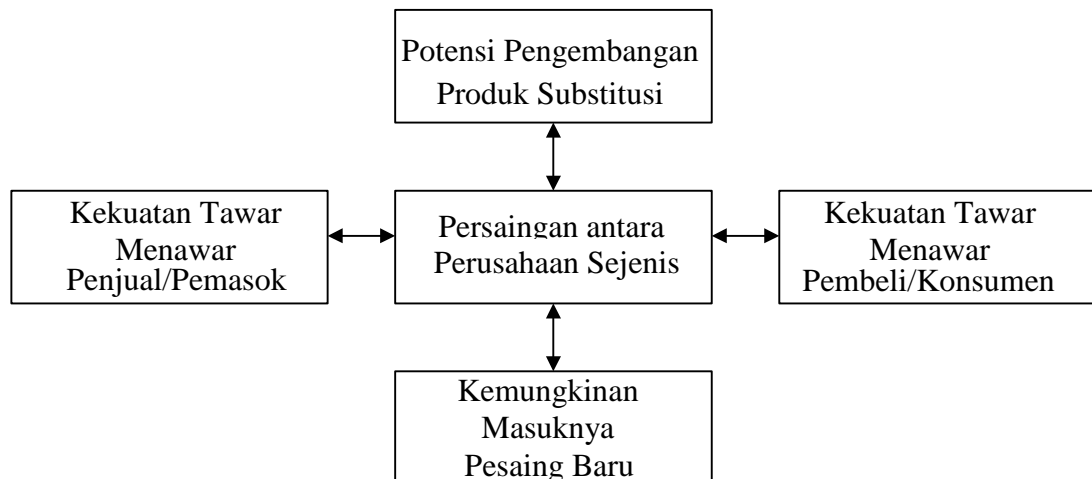
posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan jaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar perusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, serta menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer, dan pelanggan.

e. Lingkungan Industri

Porter dalam David (2006: 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru
2. Persaingan antar perusahaan dalam *industry*
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar menawar penjual atau pemasok
5. Kekuatan tawar menawar pembeli atau konsumen.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang. Akan lebih mudah jika dilihat Gambar 4. untuk memahaminya.



Gambar 4. Model lima kekuatan pesaing

Sumber: David, 2006

1. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru menambah ketat persaingan yang telah ada, hal itu terjadi karena pesaing yang masuk mungkin melihat celah dimana pangsa pasar masih dapat diperoleh mungkin dengan cara merebut pangsa pasar ataupun dengan mengisi pangsa pasar yang belum terisi oleh produsen yang telah ada. Ketika itu pangsa pasar akan terbagi karena adanya perusahaan sejenis yang masuk kedalam industri tersebut. Sehingga merupakan ancaman bagi produsen yang ada.

2. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Perusahaan-perusahaan sejenis yang telah ada akan saling bersaing dalam merebut pelanggan, para perusahaan akan menggunakan strategi-strategi bersaing seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Ini dilakukan karena persaingan antar perusahaan sejenis merupakan ancaman yang terbesar diantara lima kekuatan kompetitif

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi Baru

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk substitusi, misalnya minuman teh untuk menggantikan minuman kopi, menggunakan kendaraan mobil dan kendaraan sepeda motor sebagai gantinya. Tekanan persaingan akibat adanya produk substitusi semakin bertambah ketika harga produk substitusi relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah di ukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk substitusi tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

4. Kekuatan Tawar-menawar Penjual atau Pemasok

Para pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila: pemasok mendominasi penguasaan atau pemilikan bahan mentah tertentu bahan baku atau mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

5. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli atau Konsumen

Para konsumen menjadi lebih kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpenuhi seperti: terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan membeli produk yang diperlukan dalam jumlah besar, perimbangan harga produk

yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama, produksi substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran, produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, semakin banyak perusahaan yang menghasilkan produk serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan, dan untuk pembeli individual, penghasilan yang meningkat akan meningkatkan daya beli mereka dengan orientasi tertuju pada mutu, bukan harga. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus, memberikan harga khusus, kualitas yang baik.

2.2.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal menurut Jauch dan Glueck (2003) adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David (2012: 178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu

perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah *input* menjadi *output* yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan *input*, proses dan *output*.

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

2.3 Alternatif Strategi Utama

David (2012: 251) menyatakan ada 11 strategi utama yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Integrasi ke depan, yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali pada distributor dan pengecer. Strategi ini dipilih jika distributor organisasi sangat mahal, mutu distributor sedemikian terbatas, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru, keunggulan produk stabil sangat tinggi, distributor memperoleh laba yang besar.
2. Integrasi ke belakang, yaitu strategi yang mencari kepemilikan atau kendali besar pada perusahaan pemasok. Strategi ini terutama tepat jika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan.
3. Integrasi horizontal, yaitu merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali besar atas perusahaan-perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan jika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik dalam bidang atau wilayah tertentu, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, meningkatnya skala ekonomis memberikan keunggulan bersaing yang besar, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang berbakat yang diperlukan untuk perluasan perusahaan, pesaing ragu-ragu karena tidak punya keahlian manajerial.
4. Penetrasi pasar, yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi

yang lain. Hal ini dilakukan jika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu, tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan secara signifikan, pangsa pasar pesaing utama menurun sedangkan penjualan industri total naik, korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi, skala ekonomis meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar.

5. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Strategi ini dilakukan jika saluran distribusi baru tersedia, organisasi amat sukses dalam usahanya, ada pasar baru yang belum jenuh dan belum digarap, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola perluasan operasi, organisasi mempunyai kelebihan kapasitas produksi, industri dasar suatu organisasi cakupannya dengan cepat dapat menjadi global.
6. Pengembangan produk, yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru. Strategi ini tepat diterapkan jika organisasi mempunyai produk yang sukses yang berada dalam tahap dewasa dalam daur hidup produk. Di sini idenya adalah menarik pelanggan yang sudah puas untuk mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi yang sudah ada.
7. Diversifikasi terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru, yang saling berkaitan. Hal ini dilakukan jika penambahan produk baru tetapi berkaitan secara signifikan akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.

8. Diversifikasi tak terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan. Strategi ini tepat untuk dilakukan jika penjualan dan laba tahunan industri dasar suatu organisasi menurun, organisasi mempunyai modal dan bakat manajerial yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru.
9. Penciutan, yaitu mengubah pengelompokkan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Dilakukan apabila organisasi dilanda inefisiensi, laba rendah, moral karyawan buruk dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki prestasi.
10. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan perbaikan yang diperlukan.
11. Likuidasi, yaitu menjual semua aset perusahaan, bagian per bagian, untuk nilai riilnya. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan divestasi, dan tidak ada yang berhasil.

2.4 Perencanaan Bisnis

2.4.1 Pengertian Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis merupakan alat yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambilan keputusan kebijakan perusahaan. Perencanaan bisnis juga merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, karena dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui posisi perusahaan pada saat ini, arah tujuan perusahaan, dan cara pencapaian sasaran sehingga sesuai dengan yang diharapkan (Fandy, 2008: 87).

Perencanaan bisnis juga dapat dipakai sebagai alat untuk mencari dana dari pihak ketiga, seperti perbankan, investor, lembaga keuangan, dan sebagainya.

Pentingnya suatu investasi dapat dilihat dari besarnya manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya investasi, diantaranya :

1. Bagi pemerintah, dilaksanakannya investasi baru akan menggairahkan kegiatan ekonomi, menyediakan lapangan kerja, menghemat devisa, menambah devisa, dan lain-lain.
2. Bagi masyarakat, terutama di sekitar lokasi dimana proyek investasi akan dilaksanakan, diharapkan akan secara langsung menikmati hasilnya. Misalnya mendapatkan kesempatan kerja.
3. Bagi investor sendiri, investasi bertujuan untuk memperoleh manfaat finansial, yaitu memperoleh keuntungan ekonomis, demi kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dimasa depan. Investasi berarti meningkatkan nilai perusahaan (Kottler , 2008: 117)

Menurut Tjiptono (2008: 87) terdapat empat hal penting yang harus ada di dalam analisa suatu bidang usaha, yaitu :

1. Penjelasan mengenai usaha yang sedang digeluti dan rencana bersifat strategis,
2. Rencana pemasaran dan pengembangan usaha,
3. Rencana manajemen keuangan,
4. Rencana manajemen secara operasional.

2.4.2 Perencanaan Bisnis

Setiap unit bisnis perlu mendefinisikan misi spesifiknya dalam lingkup misi perusahaan yang lebih luas. Tahap proses perencanaan bisnis harus tepat sasaran, sehingga harus dilakukan perumusan sasaran. Sasaran merupakan tujuan-tujuan yang spesifik dalam besaran dan waktu. Sedikit sekali perusahaan yang hanya memiliki satu tujuan. Sebagian besar unit bisnis memiliki bauran tujuan yang mencakup laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, pembatasan resiko, inovasi, reputasi dan sebagainya (Kottler , 2008: 117).

Agar tujuan dapat dicapai sesuai sasaran, maka tujuan-tujuan unit bisnis harus memenuhi empat kriteria :

- a. Tujuan harus diurutkan secara hierarkis, dari yang paling penting sampai yang kurang penting.
- b. Apabila memungkinkan, tujuan harus dapat dinyatakan secara kuantitatif
- c. Sasaran-sasaran harus realistis, sesuai dengan analisis peluang dan kekuatan bisnis yang bersangkutan, bukan berdasarkan angan-angan saja.
- d. Tujuan-tujuan perusahaan harus konsisten, tidak mungkin memaksimalkan baik penjualan maupun laba secara serentak (Kottler , 2008: 117).

2.4.3 Perumusan Strategi dan Program

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai oleh suatu bisnis. Strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap bisnis harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya, yang terdiri dari strategi pemasaran dan strategi teknologi serta strategi penetapan sumber yang cocok (Swastha, 2010:

10). Walaupun banyak macam strategi yang tersedia, namun ada tiga jenis umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis, yaitu :

a. Keunggulan biaya secara keseluruhan

Disini unit bisnis bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang rendah, sehingga harganya menjadi lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar

b. Differensiasi

Disini unit bisnis berkonsentrasi untuk mencapai kinerja yang terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Unit bisnis dapat berusaha keras untuk menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas, gaya, teknologi, namun tidak mungkin menjadi yang terbaik dalam segala hal. Perusahaan mengolah kekuatan-kekuatan itu yang akan menyumbang kepada diferensi yang diharapkan.

c. Fokus

Disini unit bisnis memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar. Perusahaan memahami segmen itu dan mengejar kepemimpinan biaya atau diferensiasi dalam segmen sasaran.

Perusahaan-perusahaan juga menemukan bahwa strategi yang paling efektif mengharuskan mereka memiliki mitra strategis. Bahkan perusahaan-perusahaan besar sering tidak dapat menjadi pemimpin, baik secara nasional maupun global, tanpa membentuk aliansi strategis dengan perusahaan *domestic* yang melengkapi atau meningkatkan kemampuan dan sumber daya mereka (Swastha, 2010: 10).

Menurut Swastha (2010: 10) banyak aliansi strategis mengambil bentuk aliansi pemasaran yang terbagi ke dalam empat kategori :

a. Aliansi produk atau jasa

Suatu perusahaan memberikan lisensi kepada perusahaan lain untuk memproduksi produknya, atau dua perusahaan bersama-sama memasarkan produk mereka yang saling melengkapi atau suatu produk baru.

b. Aliansi promosi

Suatu perusahaan setuju melakukan promosi untuk produk atau jasa perusahaan lain sehingga mendapatkan hasil yang menguntungkan pihak yang beraliansi.

c. Aliansi logistik

Suatu perusahaan menawarkan dukungan logistik bagi produk perusahaan lain, sehingga penyediaan logistik dapat terpenuhi secara efektif dan efisien.

d. Kolaborasi harga

Satu atau lebih perusahaan turut serta dalam kolaborasi pemberian harga khusus atau memberikan potongan harga.

Perusahaan-perusahaan perlu mempunyai pemikiran yang kreatif dalam menemukan mitra usaha yang akan melengkapi kekuatan dan menutupi kelemahan mereka. Bila dikelola dengan baik, maka aliansi memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah (Swastha, 2010: 10).

Setelah unit bisnis mengembangkan strategi utamanya, unit bisnis tersebut harus mengembangkan program pendukung yang terinci. Jadi, kalau unit bisnis

memutuskan untuk unggul dalam teknologi, unit bisnis tersebut harus merencanakan program untuk memperkuat departemen litbangnya, mengumpulkan intelijen teknologi, mengembangkan produk mutakhir, melatih para staf penjual teknis, membuat iklan untuk mengkomunikasikan keunggulan teknologinya (Wahyudi, 2004: 84).

Strategi yang jelas dan program pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat jika perusahaan gagal untuk melaksanakannya dengan cermat. Selama perusahaan menjalankan strateginya, perusahaan perlu menelusuri hasilnya dan memantau perkembangan baru dilingkungan baru internal dan eksternalnya, karena lingkungan ada yang bersifat stabil dan ada juga yang labil (Wahyudi, 2004: 84).

2.4.4 Penyusunan Perencanaan Strategis

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan data eksternal (Wahyudi, 2004: 84).

Data internal dapat diperoleh dalam perusahaan itu sendiri, seperti :

- a. Laporan keuangan
- b. Laporan kegiatan sumber daya manusia
- c. Laporan kegiatan operasional
- d. Laporan kegiatan pemasaran (Wahyudi, 2004: 84)

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan diluar perusahaan, seperti :

- a. Analisis pasar
- b. Analisis kompetitor
- c. Analisis komunitas
- d. Analisis pemasok
- e. Analisis pemerintah (Wahyudi, 2004: 84)

Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari tiga, yaitu :

- a. Matrik faktor strategi internal
- b. Matrik faktor strategi eksternal
- c. Matrik profil kompetitif (Wahyudi, 2004: 84)

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Wahyudi, 2004: 84).

Model yang dapat dipergunakan untuk tahap analisa adalah :

- a. Matrik SWOT
- b. Matrik BCG
- c. Matrik Internal – Eksternal (Wahyudi, 2004: 84)

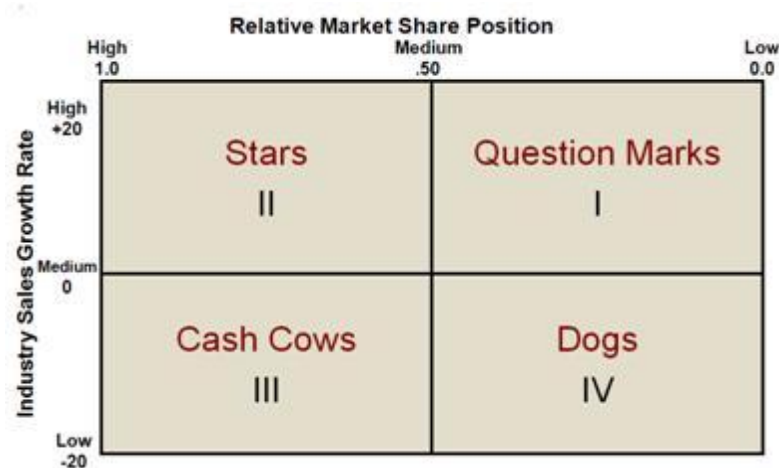
2.5 Matrik BCG

2.5.1 Pengertian

Metode pendekatan yang paling banyak dipakai untuk analisis korporat adalah BCG *Growth / Share matrix*, yang diciptakan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG) (Rangkuti, 2005:78).

Tujuannya :

- Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portfolio produk
- Mengembangkan portfolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya
- Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan
- Mengetahui posisi relatif dari unit bisnis yang diteliti sehingga didapatkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan



Gambar 5 Matrik BCG

Menurut David (2012: 337-342), Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa relatif dan tingkat pertumbuhan

industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar suatu divisi di sebuah industri tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut.

Makna empat divisi pada Matriks BCG adalah:

1. Kuadran 1 dinamakan “*Question mark*”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, namun mereka bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Pada umumnya, kebutuhan kas perusahaan-perusahaan ini tinggi sementara pendapatan kas mereka rendah. Bisnis ini dinamakan Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah hendak memperkuat bisnis dengan strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
2. Kuadran 2 dinamakan “*Stars*”. Divisi-divisi pada kuadran ini menggambarkan pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai divisi tersebut.

3. Kuadran 3 dinamakan “*Cash cows*”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Dinamakan Sapi Perah Kas karena divisi menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering “diperah”. Banyak yang menjadi Sapi Perah Kas saat ini yang sebelumnya merupakan Bintang. Divisi-divisi ini harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang menarik bagi Sapi Perah Kas. Namun demikian, ketika divisi Sapi Perah Kas melemah, pengurangan atau divestasi bisa jadi lebih sesuai.
4. Kuadran 4 dinamakan “*Dogs*”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, didivestasi, atau dipangkas

Tingkat pertumbuhan pasar menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan masing-masing unit bisnis dalam satu wilayah operasi. Rentang pertumbuhannya berdasarkan pada data yang tersedia dan kebutuhan analisis. Pertumbuhan diatas pembatas kuadran merupakan pertumbuhan yang sangat tinggi.

Pangsa pasar relatif menggambarkan ukuran kekuatan perusahaan di pasar tersebut. Pangsa pasar 0,1 berarti penjualan unit bisnis tersebut hanya 10 % dari volume penjualan pemimpin pasar dan pangsa pasar 10 berarti unit bisnis tersebut menjual 10x lipat dari pemimpin pasar atau kompetitornya (Rangkuti, 2005).

Pada matriks BCG, pangsa pasar relatif diasumsikan berbanding lurus dengan aliran kas yang didapatkan perusahaan sedangkan pertumbuhan memerlukan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Pembagi atau pembatas kuadran merupakan garis batas untuk memperjelas posisi kesuksesan suatu unit bisnis (Rangkuti, 2005: 78).

Pembatas digunakan dalam matrik BCG, yaitu pembatas vertikal dan horisontal :

- a. Pembatas vertikal, merupakan pembatasan terhadap pertumbuhan pasar yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan pasarnya. Ada beberapa pembatas yang digunakan, yaitu:
 - 1) Pembagi 10 %, merupakan pembagi yang dikeluarkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* dan yang paling sering digunakan untuk menganalisa masalah menggunakan Matrik BCG.
 - 2) Pembagi rata-rata pertumbuhan, merupakan pembagi yang baru digunakan oleh beberapa peneliti dan jarang digunakan. Pembagi ini biasanya digunakan pada penelitian yang dilakukan pada data keseluruhan perusahaan dan pada penelitian perbandingan perusahaan baru dengan perusahaan besar yang sudah *go publik*.
- b. Pembatas horisontal, merupakan pembatasan terhadap pangsa pasar yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam dalam mendapatkan pangsa pasarnya. Pembatas yang biasa digunakan, yaitu:
 - 1) Pembagi 1, merupakan pembagi yang sangat adil dan paling banyak digunakan dengan harapan bahwa hanya pemimpin pasar saja yang mempunyai keunggulan dalam suatu bisnis

- 2) Pembagi 0,75, merupakan terobosan baru dalam membatasi posisi relatif unit bisnis perusahaan. Dengan menggunakan pembagi 0,75 maka unit bisnis perusahaan yang dianggap sukses dan unggul tidak harus menjadi pemimpin pasar, dengan demikian akan banyak sekali perusahaan yang mendapatkan posisi unggul
- 3) Pembagi 1,5, merupakan batasan yang sangat ketat sehingga perusahaan akan sangat kesulitan untuk menjadi yang unggul. Kebijakan penggunaan pembatas ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk melakukan kinerja kerja dengan sangat baik, karena tingkat persaingan yang sangat ketat. Jika perusahaan mampu melewati batas tersebut, maka perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang sangat unggul dalam suatu bisnis (Rangkuti, 2005: 78).

2.5.2 Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah data-data yang dikumpulkan tersebut dianalisa menggunakan model-model analisa diatas, maka tahap selanjutnya adalah tahap pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil merupakan keputusan yang harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam melaksanakan salah satu rencana strategi menjalankan usahanya. Rencana strategi yang diambil harus dijabarkan sehingga dapat dipahami dan dengan segera dilakukan implementasi dari rencana strategi tersebut.

2.6 Pangsa Pasar

2.6.1 Pengertian Pasar

Pasar merupakan tempat perjumpaan antara pembeli dan penjual, di mana barang/jasa atau produk dipertukarkan antara pembeli dan penjual. Ukuran kerelaan dalam pertukaran tersebut biasanya akan muncul suatu tingkat harga atas barang dan jasa yang dipertukarkan tersebut (Ehrenberg dan Smith, 2003).

Sudut pandang normatif, jenis transaksi secara garis besar sebagai berikut:

- a. Transaksi sukarela (*voluntarily*) atau transaksi *mutually advantages*. Pihak-pihak yang melakukan transaksi saling mendapatkan keuntungan.
- b. Transaksi yang sepihak menguntungkan namun pihak lain tidak dirugikan.

Suatu transaksi agar dapat terjadi dengan dukungan penuh, apabila kondisi di bawah ini terjadi antara lain (Ehrenberg dan Smith, 2003):

- a. Transaksi *mutually advantages*.
- b. Sepihak untung tetapi sepihak lainnya tidak rugi.
- c. Sepihak untung sepihak lainnya rugi tetapi pihak yang untung rela memberikan kompensasi kepada pihak yang dirugikan.

Kegagalan pasar dapat terjadi disebabkan oleh (Ehrenberg dan Smith, 2003):

- a. Pelaku transaksi mengabaikan fakta yang ada dan melakukan transaksi tanpa keinginan mereka.
- b. Transaksi dibatasi oleh undang-undang (*transaction barriers*).
- c. Distorsi harga.
- d. *Nonexistence of market*. Pembeli dan penjual tidak dapat memastikan sumber daya atau produk yang akan ditransaksikan.

2.6.2 Pengertian Pangsa Pasar

Pangsa pasar (*Market Share*) dapat diartikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau prosentasi penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu. Jika suatu perusahaan dengan produk tertentu mempunyai pangsa pasar 35%, maka dapat diartikan bahwa jika penjualan total produk-produk sejenis dalam periode tertentu adalah sebesar 1000 unit, maka perusahaan tersebut melalui produknya akan memperoleh penjualan sebesar 350 unit. Besarnya pangsa pasar setiap saat akan berubah sesuai dengan perubahan selera konsumen, atau berpindahnya minat konsumen dari suatu produk ke produk lain (Charles W. Lamb, 2001).

Terdapat empat karakteristik yang mempengaruhi pengguna dalam melakukan pembelian yaitu faktor budaya (budaya, subbudaya, dan kelas sosial), faktor sosial (kelompok keluarga, peran, dan status), faktor pribadi (umur, pekerjaan, situasi ekonomi, gaya hidup, dan kepribadian) dan faktor psikologis (pengetahuan, motivasi, keyakinan, dan sikap). Proses keputusan membeli seorang pengguna melewati lima tahap yaitu pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan membeli, dan tingkah laku pasca pembelian (Kotler, 2010)

Strategi pemasaran bisa digolongkan atas dasar pangsa pasar yang diperoleh suatu perusahaan, maka terbagi atas 4 kelompok, yaitu :

1. *Market Leader*, disebut pimpinan pasar apabila pangsa pasar yang dikuasai berada pada kisaran 40% atau lebih.

2. *Market Challenger*, disebut penantang pasar apabila pangsa pasar yang dikuasai berada pada kisaran 30%
3. *Market Follower*, disebut pengikut pasar apabila pangsa pasar yang dikuasai berada pada kisaran 20%.
4. *Market Nitcher*, disebut juga penggarap relung pasar apabila pangsa pasar yang dikuasai berada pada kisaran 10% atau kurang.

Penentuan tingkat pertumbuhan pasar menggunakan rumus:

Tingkat Pertumbuhan Pasar:

$$g = \frac{P_n - P_1}{P_1} \times 100\%$$

Keterangan :

P_n = Penjualan tahun terakhir

P_1 = Penjualan tahun pertama

n = Periode tahun

Sedangkan penentuan pangsa pasar relatif menggunakan rumus:

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Pangsa pasar perusahaan}}{\text{Pangsa pasar pesaing terbesar}}$$

2.7 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE dan IFE yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan

kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. (David, 2012: 229).

2.8 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks internal-eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. (David, 2012: 344).

2.9 Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang),

Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO (*SO Strategic*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai *trend* dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

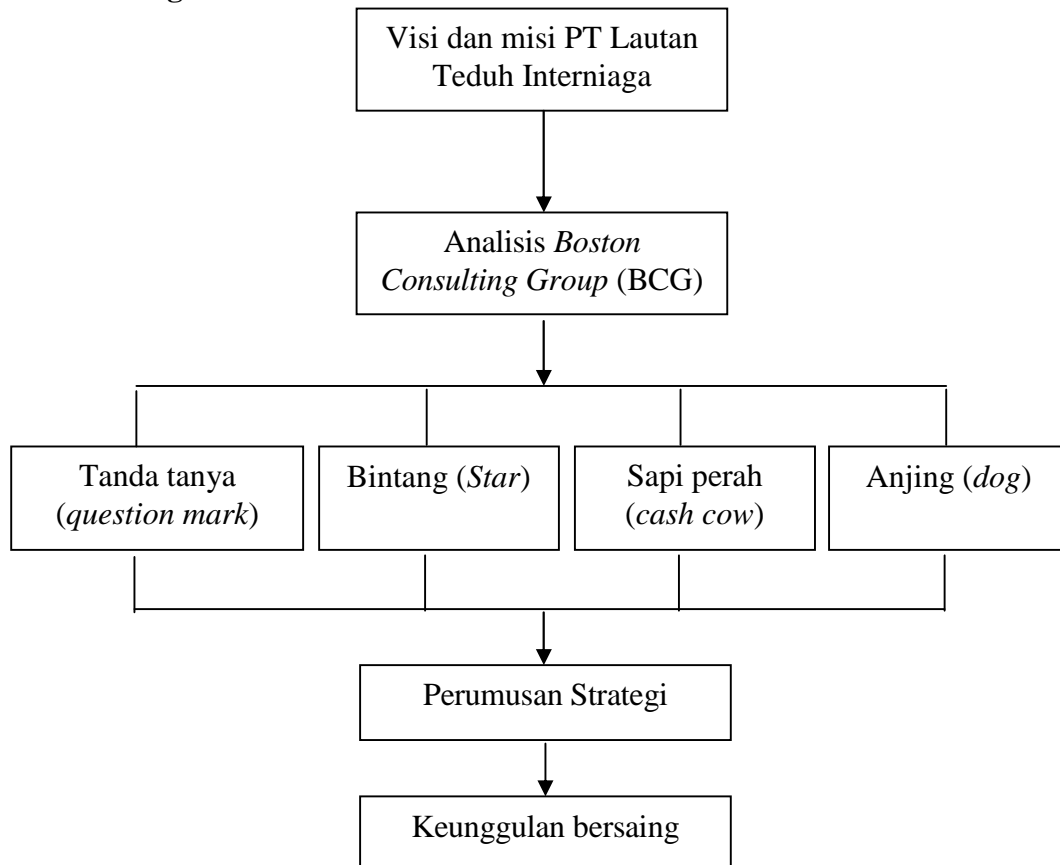
Strategi WO (*WO strategic*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST (*ST strategic*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (*WT strategic*) merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah

organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.10 Kerangka Pemikiran



Sumber: David (2012)

Sebuah perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis di pasar memiliki tujuan untuk mencapai keuntungan yang maksimum. Pada proses mencapai tujuan tersebut perusahaan harus memiliki manajemen yang baik atau strategi yang tepat yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan sangat menentukan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Visi dan misi perusahaan yang telah

ditetapkan menjadi acuan bahwa perusahaan harus mampu mencapai semua visi dan misi tersebut. Visi dan misi yang berhasil salah satunya ditentukan oleh kinerja perusahaan. Faktor tersebut harus dipertimbangan dalam analisis *Boston Consulting Group* (BCG). Pada matriks BCG, pangsa pasar relatif diasumsikan berbanding lurus dengan aliran kas yang didapatkan perusahaan sedangkan pertumbuhan memerlukan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Pembagi atau pembatas kuadran merupakan garis batas untuk memperjelas posisi kesuksesan suatu unit bisnis (Rangkuti, 2005: 78).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah deskriptif (*explanatory*), adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki mengenai situasi sebenarnya dari suatu objek penelitian. Penelitian verifikatif yang diungkapkan oleh Wirartha (2006:132) menyatakan bahwa penelitian verifikatif bertujuan menguji kebenaran (mengecek) suatu pengetahuan, dalam hal ini digunakan untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis yang dilakukan oleh PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung.

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian skripsi ini yaitu :

1. Sumber data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung yang bersumber dari observasi, hasil wawancara dengan pemilik PT Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung.
2. Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung berhubungan dengan responden yang diteliti dan merupakan pendukung dari bagian penelitian yang dilakukan. Data diperoleh melalui pengumpulan sendiri oleh peneliti, misalnya pembukuan PT Lautan Teduh Interniaga Bandar

Lampung, majalah, internet, buku-buku yang dijadikan sumber referensi penelitian. Jadi, data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan penelitian sendiri.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Widiyanto (2012: 58) populasi adalah suatu kelompok atau kumpulan subjek atau objek yang akan di generalisasikan dari hasil penelitian. Populasi dalam penelitian ini yaitu manajemen dari PT Lautan Teduh.

3.3.2 Sampel

Menurut Widiyanto (2012: 58) Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi, namun bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian pemasaran dan keuangan pada PT Lautan Teduh Bandar Lampung.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian dengan metode *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Snowball sampling* merupakan salah satu metode dalam pengambilan sampel dari suatu populasi. Dimana *Snowball sampling* ini adalah termasuk dalam teknik *non-probability sampling* (sampel dengan

probabilitas yang tidak sama). Untuk metode pengambilan *sample* seperti ini khusus digunakan untuk data-data yang bersifat komunitas dari subjektif responden atau *sample*, atau dengan kata lain obyek sampel yang diinginkan sangat langka dan bersifat mengelompok pada suatu himpunan. Dengan kata lain *Snowball sampling* metode pengambilan sampel dengan secara berantai (Widiyanto, 2012: 5).

Pengambilan sampel dilakukan melalui pemilihan sampel secara *purposive* yaitu pengambilan sampel sesuai dengan kebutuhan peneliti.

3.4 Metode Analisis Data

Data yang di analisis diperoleh melalui kuesioner, langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *editing* dan pengolahan data dalam bentuk tabulasi hasil jawaban responden kemudian dilakukan analisis data menggunakan metode analisis kualitatif .

Analisis kualitatif adalah analisis yang menggambarkan secara rinci, interpretasi terhadap data diperoleh melalui pendekatan teoritis. Dalam hal ini untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan melalui pendekatan teori, kemudian dideskripsikan atau dijelaskan (Widiyanto, 2012: 5).

3.4.1 Analisis Matrik IFE dan EFE

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-

faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "Paired Comparison". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 : jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 : jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal

3 : jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A	■							
B		■						
C			■					
D				■				
E					■			
...						■		
Total								

Sumber : Kinnear dalam Mayasari (2010)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$Bi = \frac{Xi}{\sum_i^n Xi}$$

dimana : Bi = bobot variabel ke-i

Xi= jumlah variable ke-i

i = 1,2,3,...,n

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu :

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu :

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon diatas rata-rata
2 = rendah, respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 6. dan 7.

Tabel 5. Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
-			
-			
Kelemahan :			
-			
-			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Tabel 6. Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :			
-			
-			
Ancaman :			
-			
-			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

3.4.2 Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 7. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

		Kuat	Rata-rata	Lemah
	4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi	3,0	I	II	III
Sedang	2,0	IV	V	VI
Rendah	1,0	VII	VIII	IX

Gambar 7. Matrik Internal Eksternal (IE)

Sumber : David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matrik IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu :

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-

nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

3.4.3 Matrik SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Matrik SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Alternatif strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 7. Langkah-langkah menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

Tabel 7. Matrik SWOT

Internal Eksternal	Internal	STRENGTH -S Daftarkan 5-10 faktor kekuatan	WEAKNESS -W Daftarkan 5-10 faktor kelemahan
	OPPORTUNITIES -O Daftarkan 5-10 faktor peluang	STRATEGI S -O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W -O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
	THREATS -T Daftarkan 5-10 faktor ancaman	STRATEGI S -T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W -T Meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2012: 327)

Hasil dari matrik SWOT ini sendiri diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal.

3.4.4 Analisis *BCG Growth-Share Matrix*

Analisis *BCG Growth-Share Matrix* dilakukan untuk menyusun formulasi strategi namun berdasarkan unit bisnis atau lini produk yang dihasilkan. *BCG Growth-Share Matrix* didesain khusus untuk perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis atau beberapa lini produk dalam memformulasikan strategi. Dalam analisis ini, menampilkan perbedaan maupun kesamaan antar unit bisnis dalam hal posisi pangsa pasar relatif (*relative market share*) dan tingkat pertumbuhan industri. Posisi pangsa pasar relatif diterangkan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) unit bisnis itu sendiri dalam industri yang khusus terhadap pangsa pasar (atau pendapatan) perusahaan kompetitor terbesar di industri tersebut.

Tahapan dalam analisis *BCG Growth-Share Matrix*

1. Langkah 1. Pilih unit bisnis atau lini produk. Matriks BCG dapat digunakan untuk menganalisis unit bisnis, produk atau perusahaan sebagai unit terpisah. Unit yang dipilih akan memiliki dampak pada seluruh hasil analisis. Oleh karena itu, sangat penting untuk menentukan unit yang akan dianalisis.
2. Langkah 2. Menentukan pasar. Mendefinisikan pasar adalah salah satu hal yang penting untuk dilakukan dalam analisis ini. Apabila salah dalam mendefinisikan pasar dapat mengakibatkan kesalahan dalam hasil analisis. Sebagai contoh, jika kita akan melakukan analisis untuk merek mobil Mercedes-Benz di pasar kendaraan penumpang itu akan berada pada posisi *dogs* (karena memiliki market share relatif 20%), tapi itu akan berada pada posisi *cows* apabila berada di pasar mobil mewah. Maka dari itu sangat penting dalam ketepatan mendefinisikan pasar untuk lebih memahami posisi perusahaan.
3. Langkah 3. Menghitung pangsa pasar yang relatif. Pangsa pasar relatif (*relative market share*) dapat dihitung berdasarkan pendapatan atau pangsa pasar. Caranya dihitung dengan membagi *market share* atau pendapatan perusahaan sendiri dengan *market share* atau pendapatan pesaing terbesar dalam industri. Misalnya, jika pesaing dalam industri lemari es memiliki *market share* 25% dan *market share* perusahaan kita adalah 10% di tahun yang sama, maka *relative market share* nya bernilai 0.4x.
4. Langkah 4. Mengetahui tingkat pertumbuhan pasar. Tingkat pertumbuhan industri dapat ditemukan dalam laporan industri, yang biasanya tersedia *online* gratis. Dapat juga dihitung dengan melihat pertumbuhan rata-rata

pendapatan perusahaan industri terkemuka. Tingkat pertumbuhan pasar diukur dalam persentase. Titik tengah dari sumbu y biasanya ditetapkan pada tingkat pertumbuhan 10%, tetapi ini dapat bervariasi.

5. Langkah 5. Menggambar lingkaran pada matriks. Setelah melakukan semua langkah-langkah, kita harus dapat memetakan produk pada matriks. Kita harus melakukan ini dengan menggambar lingkaran untuk setiap unit bisnis atau produk. Ukuran lingkaran harus sesuai dengan proporsi bisnis atau besaran pendapatan yang dihasilkan oleh produk tersebut.

3.5 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dimaksud untuk memperoleh tingkat kepercayaan yang berkaitan dengan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian, mengungkapkan dan memperjelas data dengan fakta-fakta aktual di lapangan. Dalam penelitian kualitatif keabsahan data lebih bersifat sejalan seiring dengan proses penelitian itu berlangsung. Keabsahan data kualitatif harus dilakukan sejak awal pengambilan data, yaitu sejak melakukan reduksi data, *display* data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Afifuddin, 2012: 159)

Untuk memperoleh keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan dengan cara menjaga kredibilitas, transferabilitas dan dependabilitas yang maksudnya adalah:

3.5.1 Validitas internal (Kredibilitas)

Validitas internal merupakan ukuran tentang kebenaran data yang diperoleh dengan instrumen, yakni apakah instrumen itu sungguh-sungguh mengukur variabel yang sesungguhnya. Bila ternyata instrumen tidak mengukur apa yang

seharusnya diukur maka data yang diperoleh tidak sesuai dengan kebenaran, sehingga hasil penelitiannya juga tidak dapat dipercaya, atau dengan kata lain tidak memenuhi syarat validitas.

Menurut Nasution (2006:114), validitas internal (kredibilitas) dapat dilakukan dengan memperpanjang masa observasi, melakukan pengamatan terus menerus, triangulasi data, membicarakan dengan orang lain (*peer debriefing*), menganalisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan *member check*.

Dalam melakukan penelitian ini, untuk mencapai kredibilitas peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memperpanjang masa observasi, Memperpanjang masa observasi dimaksudkan untuk mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin merusak data. Distorsi bisa terjadi karena unsur kesengajaan seperti bohong, menipu, dan berpura-pura oleh subyek, informan, *key informan*. Unsur kesengajaan dapat berupa kesalahan dalam mengajukan pertanyaan, motivasi, hanya untuk menyenangkan atau menyedihkan peneliti.
- b. Pengamatan terus menerus, Dengan pengamatan terus menerus dan kontinyu, peneliti akan dapat memperhatikan sesuatu dengan lebih cermat, terinci dan mendalam. Pengamatan yang terus menerus, akhirnya akan dapat menemukan mana yang perlu diamati dan mana yang tidak perlu untuk diamati sejalan dengan usaha pemerolehan data. Pengamatan secara terus menerus dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian tentang fokus yang diajukan.

- c. Trianggulasi data, Tujuan trianggulasi data dilakukan dalam penelitian ini adalah untuk mengecek kebenaran data dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian di lapangan.

Trianggulasi data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan sumber dan metode, artinya peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Trianggulasi data dengan sumber ini antara lain dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dan *key informan*. Trianggulasi data dilakukan dengan cara, pertama, membandingkan hasil pengamatan pertama dengan pengamatan berikutnya. Kedua, membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara. Membandingkan data hasil wawancara pertama dengan hasil wawancara berikutnya. Penekanan dari hasil perbandingan ini bukan masalah kesamaan pendapat, pandangan, pikiran semata-mata. Tetapi lebih penting lagi adalah bisa mengetahui alasan-alasan terjadinya perbedaan.
- d. Membicarakan dengan orang lain (*peer debriefing*), Mendiskusikan hasil data dengan orang lain yang paham dengan penelitian yang sedang dilakukan.
- e. Menganalisis kasus negatif, Menganalisis kasus negatif maksudnya adalah mencari kebenaran dari suatu data yang dikatakan benar oleh suatu sumber data tetapi ditolak oleh sumber yang lainnya.
- f. Menggunakan bahan referensi sebagai pembanding dan untuk mempertajam analisa data.
- g. Mengadakan *member check*. Tujuan mengadakan *member check* adalah agar informasi yang telah diperoleh dan yang akan digunakan dalam

penulisan laporan dapat sesuai dengan apa yang dimaksud oleh informan, dan *key informan*. Untuk itu dalam penelitian ini *member check* dilakukan setiap akhir wawancara dengan cara mengulangi secara garis besar jawaban atau pandangan sebagai data berdasarkan catatan peneliti tentang apa yang telah dikatakan oleh responden. Tujuan ini dilakukan adalah agar responden dapat memperbaiki apa yang tidak sesuai menurut mereka, mengurangi atau menambahkan apa yang masih kurang. *Member check* dalam penelitian ini dilakukan selama penelitian berlangsung sewaktu wawancara secara formal maupun informal berjalan.

3.5.2 Dependabilitas

Dependabilitas atau reliabilitas instrumen adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan ulang terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama. Untuk dapat mencapai tingkat reliabilitas dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan teknik ulang atau *check recheck*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis matriks IE dapat diketahui bahwa PT Lautan Teduh Interniaga berada pada kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa PT Lautan Teduh Interniaga saat ini berada pada posisi *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang). Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat digunakan pada kuadran ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).
2. Berdasarkan hasil analisis BCG, tingkat pertumbuhan pasar sebesar 8% menunjukkan tingkat pertumbuhan yang rendah karena berada di bawah 10%, dan pangsa pasar relatif sebesar 0,8% menunjukkan bahwa besarnya pasar perusahaan adalah 0,8 kali dari pasar pesaing terbesar. Dengan hasil perhitungan tersebut digambarkan matrik BCG sehingga dapat diketahui posisi produk motor Yamaha *Matic* berada pada posisi sapi perah (*cash cow*).
3. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pangsa pasar yang relatif sedang dengan tingkat pertumbuhan yang mulai merosot. Jika perusahaan berada pada posisi sapi perah (*cash cow*) dan mulai kehilangan

pangsa pasar relatifnya maka perusahaan harus menginvestasikan ulang dana ke unit bisnis tersebut guna kembali ke posisi bintang (*star*). Strategi yang sebaiknya dilakukan pada posisi sapi perah adalah: strategi pengembangan atau diversifikasi produk. Dalam hal ini perusahaan juga belum melaksanakan strategi secara optimal. Jadi, dapat disimpulkan PT lautan Teduh Interniaga belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. PT lautan Teduh Interniaga hendaknya melaksanakan strategi bersaing yang tepat dengan cara meningkatkan pelayanan pelanggan seperti peningkatan *service* dan promosi melalui pemberian hadiah baik langsung maupun yang diundi.
2. PT lautan Teduh Interniaga hendaknya menginvestasikan ulang dana ke unit bisnis tersebut yaitu Yamaha matic guna kembali ke posisi bintang (*star*), dimana pada tahun 2011 Yamaha pernah menempati posisi bintang (*star*) di atas pesaing terdekatnya yaitu Honda.
3. PT lautan Teduh Interniaga hendaknya mempertimbangkan harga jual produk motor matic Yamaha dan memberikan potongan harga (*discount*) terutama pada produk-produk motor matic Yamaha yang baru dikenalkan kepada masyarakat sehingga penjualan motor matic Yamaha akan lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief, 2007, *Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan*. Edisi Revisi. Bayumedia. Publishing, Malang.
- Dharmadi, 2012 “Tingkat Penjualan Motor Indonesia Tahun 2004”, dalam www.otosia.com,
- Ehrenberg dan Smith, 2003, *Modern Labor Economics*. Pearson. Education Inc, New York.
- Fornell, Anderson dan Lehmann, 2002, “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, *Journal of Marketing*” Vol 60 p7-18
- Fred. R David. *Strategic Management, Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Gaikindo, 2016, *Gaikindo: Pasar Otomotif Pada 2016 Masih Berat*, Otomotif Bisnis. Jurnal Otomotif.
- Gitosudarmo, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi pertama, cetakan, BPFE. Yogyakarta
- Hair Carl dan Mc Daniel, 2010, *Multivariate data analysis*. (7th edition). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hasanah, 2013, *Strategi Bisnis Perusahaan Yamaha*, Jurnal Manajemen Strategi, Jakarta.
- Hastono, 2007, *Analisis Data*, Salemba Medika, Jakarta.
- Hunger dan Wheelen 2011, *Strategic Management and Business*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. 634/MPP/Kep/9/2002 tentang ketentuan dan tata cara pengawasan barang dan atau jasa yang beredar di pasar
- Kotler dan Armstrong, 2004, *Prinsip-prinsip Marketing*, Edisi Ketujuh, Penerbit. Salemba, Jakarta.
- Kotler dan Keller, 2009, *Manajemen pemasaran*, Edisi 13 Jilid. 1. Pearson, Jakarta

Lamb Charles W. Joseph H. Hair Carl Mc Daniel. *Marketing*, 6 ed. South Western Publishing: a Division of Thomson Learning, 2002.

Nazim Hussain, 2011. "*An empirical analysis of after sales service And customer satisfaction*". Jurnal Penelitian Pemasaran, Pakistan

Notoatmodjo, 2010, *Metodologi Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.

Pearce dan Robinson, 1997, *Manajemen Strategis*. Jakarta : Binarupa Aksara

Rangkuti F, 2005, *The Power of Brands*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Stanton, 2010, *Prinsip Pemasaran*, Erlangga, Jakarta

Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RdanD*. Alfabeta, Bandung

Swastha dan Irawan, 2008, *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta

Tjiptono F, 2008, *Strategi Pemasaran*. Edisi ke dua, penerbit Andi,. Yogyakarta

Widiyanto, Joko. 2012. *SPSS For Windows*. Badan Penerbit-FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta