

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Umum

Perusahaan harus menetapkan strategi dalam mencapai tujuannya, pemimpin perusahaan seharusnya tiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kondisi *internal* (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi *eksternal* (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kegiatan yang dilakukan meliputi pengamatan secara hati-hati terhadap persaingan antar perusahaan faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman tersebut. Perencanaan strategi bertujuan untuk supaya perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi *internal* dan *eksternal*. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan persaingan proses pemasaran produk dan selain itu konsumen dapat memiliki produk yang sesuai dengan keinginan mereka yang didukung secara optimal dari berbagai macam sumber yang ada.

2.2 Porter Five Analisis

Analisis-analisis yang didasarkan Lima kekuatan model Porter Michael E. Porter. (2007), yaitu :

1. Ancaman produk pengganti, dimana ancaman yang harus diantisipasi oleh setiap perusahaan. Adanya produk pengganti, sering dapat mengurangi keinginan konsumen untuk membeli produk kita dan berusaha membeli produk pengganti tersebut, apalagi produk pengganti tersebut di sediakan dengan manfaat yang lebih minimal sama atau lebih baik, harga lebih terjangkau, produk ada dan tersedia serta pelayanan yang lebih baik.

2. Ancaman pendatang baru, dimana kedatangannya kadangkala membuat perusahaan yang bagus penjualan dan pemasarannya bisa jatuh. Jangan di anggap remeh pendatang baru, kadangkala pendatang baru lebih inovatif dari pada pemimpin pasar menengah ke bawah, sehingga pangsa pasar produk ternama semakin berkurang.
3. Ancaman dari pesaing, dimana pesaing dengan industri yang sama akan sangat ditakuti oleh pemimpin pasar, oleh karena itu perlu dilakukan riset secara menyeluruh baik itu harga, produk, strategi dan pangsa pasar pesaing.
4. Kekuatan dalam tawar menawar dengan pemasok, dimana pemasok atau supplier yang memberikan harga dan mutu yang terbaik, akan membuat perusahaan dapat lebih baik dan bertahan, serta dapat bersaing.
5. Kekuatan dalam tawar menawar dengan pembeli (konsumen), dimana kekuatan yang paling baik untuk mengetahui keinginan dari konsumen. Untuk itu perlu di lakukan riset perilaku konsumen, agar dapat diketahui produk seperti apa yang diinginkan konsumen dan seberapa besar kemampuan konsumen dapat membeli atau menginginkan produk tersebut.

2.3 Pengertian Strategi

Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik

operasionalnya. Sumber lainnya menyatakan bahwa strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Menurut Ranguti F. (1998) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan menurut Michael E. Porter (2007) esensi dari strategi adalah memilih untuk menyuguhkan hal yang berbeda dengan apa yang disuguhkan oleh pesaing. Menurutnya, permasalahan yang muncul dalam persaingan pasar terjadi karena kesalahan dalam membedakan efektivitas operasional dengan strategi.

Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Dalam artikel Michael E. Porter (1996) berjudul *What Is Strategy?* Dijabarkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa tarikan

dan menempa setiap kegiatan dengan tepat. Strategi juga diartikan sebagai penciptaan timbal balik dalam kompetisi, mengombinasikan aktivitas, serta menciptakan kesesuaian antaraktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut David, F. R. (2009), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang.
2. Acuan yang berkenan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan. Strategi mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang. Namun terdapat perbedaan antara strategi dan taktik.

Taktik adalah bagian dari strategi, dengan taktik maka strategi dapat dirancang, jadi dapat dikatakan bahwa strategi merupakan pedoman dalam pembuatan taktik. Sehingga taktik merupakan bentuk nyata dari strategi. Walaupun strategi dan taktik berbeda namun keduanya sangat berhubungan.

Taktik dan strategi menurut David, F. R. (2009) meskipun merupakan hal yang sudah usang untuk dipelajari, sebenarnya keduanya tidak bisa sangat dibedakan karena keduanya saling mempengaruhi satu sama lain dan keduanya tidak dapat dipisahkan. "*Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat.*". Taktik merupakan aplikasi dari strategi, tanpa strategi maka tidak akan ada taktik. Perbedaan kebutuhan dan tujuan tiap individu menyebabkan perbedaan strategi pula, maka strategi tergantung dari setiap individu. Namun, tidak ada yang dapat memastikan seberapa efektif strategi itu untuk diterapkan. Dalam penelitian ini strategi sangat dibutuhkan untuk menarik konsumen. Selain itu strategi yang digunakan oleh *customer service 3 (Tri) Store* Bandarlampung ini dilakukan untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Kemudian strategi ini pula diharapkan dapat memberikan suatu hal yang berbeda dengan pesaing-pesaingnya. Strategi seperti apakah yang digunakan oleh informan dalam proses promosi inilah yang akan diteliti oleh penulis. Strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan jangka panjang David, F. R. (2009). Dalam perumusan strategi, faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh perusahaan. Menurut David, F. R. (2009) pernah menjelaskan bahwa

perencanaan strategi melibatkan "pilihan yang membahayakan sumber daya" dan "*trade-off* yang mengorbankan peluang", artinya dalam menetapkan strategi menanggung resiko yang besar sehingga membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan prioritas harus ditetapkan.

2.3.1 Visi Perusahaan

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Untuk itu ada beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan Visi :

1. Berorientasi pada masa depan.
2. Tidak dibuat berdasar kondisi atau *trend* saat ini.
3. Mengekspresikan kreativitas.
4. Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.
5. Memperhatikan sejarah, kultur, nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga.
6. Mempunyai *standard* yang tinggi, ideal serta harapan bagi lembaga.
7. Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya.

8. Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada lembaga.
9. Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya.
10. Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga.

2.3.2 Misi Perusahaan

Menurut Wibisono (2006), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Misi perusahaan memberikan gambaran yang jelas tentang:

1. Produk atau Jasa yang ditawarkan.
2. Pasar pada produk yang dibuat.
3. Teknologi yang digunakan.
4. Tujuan organisasi.
5. Nilai yang dianut perusahaan.

Misi perusahaan merupakan bagian yang penting dalam manajemen perusahaan, karena keberadaan misi secara formal akan membuat perusahaan itu berhasil. Berikut ini manfaat yang diberikan dari adanya

Misi perusahaan :

1. Membantu memfokuskan sumber daya secara umum.
2. Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
3. Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
4. Membentuk wilayah tanggung jawab kerja yang luas dalam perusahaan.
5. Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

2.3.3 Kebijakan Perusahaan

Kebijakan Perusahaan menyediakan dasar-dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian dan pengendalian. Tujuan yang dimiliki perusahaan merupakan target penting dan untuk mencapainya maka usaha semua perusahaan akan diarahkan. Manfaat dari penetapan tujuan sebagai berikut :

1. Sebagai acuan dalam pengambilan keputusan.
2. Sebagai acuan dalam meningkatkan efisiensi.
3. Sebagai acuan dalam menilai *performance* karyawan.
4. Sebagai acuan dalam merumuskan strategi.

2.4 Perencanaan strategi

Menurut Rangkuti F. (1998), suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara

obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

2.5 Manajemen Strategi

Menurut David F. R. (2009), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi (*strategic formulation*), implementasi strategi (*strategic implementation*) dan evaluasi strategi (*strategic evaluation*). Perumusan strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi Strategi menuntut perusahaan menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan; implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Evaluasi Strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manager sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi terutama berarti usaha untuk memperoleh informasi ini.

2.6 Rencana Strategi

Prosedur yang ditempuh dalam penyusunan Rencana Strategis ini meliputi: metode pengumpulan data, analisis lingkungan eksternal (peluang

dan ancaman) dan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan). Analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) menurut Hitt, Michael A, (2001), menjabarkan bahwa. Pertama, peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu organisasi mencapai daya saingnya. Kedua, ancaman (*threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing strategis. Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dihindari. Komponen analisis eksternal terdiri dari: *scanning*, mengidentifikasi petunjuk awal dari perubahan dan kecenderungan lingkungan; *monitoring*, mendeteksi arti melalui observasi terus menerus atas perubahan dan kecenderungan lingkungan; *forecasting*, mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang dimonitor; *assessing*, menentukan waktu dan pentingnya perubahan serta kecenderungan lingkungan untuk strategi organisasi dan manajemennya. Selanjutnya menurut Hitt, Michael A, (2001) analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), terdiri dari: kekuatan (*strengths*) yakni sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan masyarakat yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi; kelemahan (*weakness*) yakni keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi. Kekuatan (*distinctive competencies*) adalah kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing, kemampuan yang berharga (*valuable capabilities*), kemampuan yang langka (*rare capabilities*), kemampuan yang

tak dapat ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable capabilities*), kemampuan yang tak dapat diganti (*nonsubstituable capabilities*).

Pendekatan lain yang dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi adalah melalui *Resources-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney, Jay B. (2007). Dalam pendekatan ini diuraikan kerangka kerja RBV, yaitu tentang inventarisasi sumber daya organisasi yang cukup bernilai (*valuable*), kelangkaan (*rare*) sehingga susah ditiru oleh perusahaan lain, sangat mahal jika ditiru (*costly to imitate*), dapat dieksploitasi oleh organisasi (*exploited by organization*) dan dampak dari persaingan (*competitive implications*) jika sumber daya atau kapasitas organisasi tersebut didaya-gunakan sebagai kekuatan atau kelemahan.

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Tingginya persaingan bisnis menuntut setiap perusahaan untuk saling meluncurkan berbagai produk dan jasa yang memiliki daya saing yang tinggi. Perusahaan yang memiliki daya saing tinggi adalah perusahaan yang mampu meluncurkan produk baru secara cepat dengan periode waktu pengembangan produk yang singkat.

2.7 Konsep Strategi

Menurut Lindelof dan Hans Lofsten (2004), dalam mengkaji konsep daya saing tidak terlepas dengan konsep strategi, karena strategi mengandung pengertian peningkatan daya saing (melalui pengembangan produk, kompetisi harga, pengembangan teknologi, menganalisis perilaku pesaing dan lainnya) yang dilakukan melalui *positioning analysis* di mana bisnis perusahaan akan dijalankan, di wilayah mana persaingan dan melakukan *resource base-analysis* bagaimana perusahaan akan bersaing.

Sehingga daya saing (*competitive advantage*) didefinisikan oleh Grant, R. M. (1991). Sebagai hasil atas pemahaman secara menyeluruh dari aspek eksternal dan internal yang memberikan pengaruh kuat terhadap perusahaan. Selain itu, menurut Hitt, Michael A, (2001) bahwa ketika perusahaan mengimplementasikan suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain atau terlalu mahal untuk menirunya, perusahaan ini memiliki keunggulan persaingan bertahan atau dapat bertahan (*sustained* atau *sustainable competitive advantage*, selanjutnya disebut sebagai keunggulan persaingan).

2.8 Profil Kompetitif

Usaha untuk berubah, berorientasi untuk kepuasan pelanggan, serta meningkatkan kompetensi adalah usaha-usaha dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Winardi. (2003). Posisi kompetitif suatu perusahaan, perlu dipertahankan selama mungkin. Tetapi perlu diingat, bahwa keunggulan hanya dapat bertahan sampai pihak pesaing meniru dan mengungguli keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh organisasi itu. Untuk menghadapi hal ini agar keunggulan dapat terus bertahan lama, D'Aveni menyarankan diciptakan suatu seri keunggulan temporer. Dengan seri keunggulan jangka pendek demikian, organisasi secara efektif menciptakan suatu keunggulan jangka panjang yang dapat bertahan di pasar. Keadaan ini menurut D'Aveni yang disebut *hyper competitive*.

2.9 Strategi Bersaing

Menurut Wheelen dan Hunger (2001), strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan

jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Lebih jauh menjabarkan bahwa mengutip pendapat Day dan Wensley yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis daripada hasil akhir. Prosesnya terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Sumber keunggulan bersaing itu adalah: keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior.

Untuk membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan, menurut Walker G. (2007) yang harus dilakukan oleh organisasi adalah dengan mengoptimalkan *resources capabilities*, yang terdiri dari *value drivers*, *cost drivers*, *retaining customers* dan *preventing imitation*. *Value drivers* dan *cost drivers* akan menciptakan posisi pasar yang kuat (*superior market position*), sedangkan *retaining customers* (mempertahankan konsumen) dan *preventing imitation* (mencegah imitasi produk) akan mendorong posisi pasar yang mampu bertahan (*defendable market position*). Jika kedua variabel ini (*superior market position* dan *defendable market position*) mampu dipertahankan maka oleh organisasi pada gilirannya akan dapat mewujudkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

2.10 Perumusan strategi

Menurut David, F. R. (2009), teknik perumusan-strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap yang terdiri dari tahap input, tahap pencocokan dan

tahap keputusan. Tahap pertama, yaitu tahap input meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap kedua, yaitu tahap pencocokkan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Tahap ketiga, yaitu tahap keputusan untuk mengevaluasi secara objektif alternatif-alternatif strategi yang layak dan dengan demikian, memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini, dapat digunakan untuk semua ukuran dan tipe organisasi. Berikut ini adalah model kerangka kerja perumusan strategi tersebut.

Tabel 2.1 Model Kerangka Kerja Perumusan Strategi

TAHAP 1 : TAHAP INPUT (<i>INPUT STAGE</i>)				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal <i>External Factor Evaluation- (EFE)</i>	Matriks Profil Persaingan <i>(Competitive Profile Matrix-CPM)</i>	Matriks Evaluasi Faktor Internal <i>(Internal Factor Evaluation-IFE)</i>		
TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN (<i>MATCHING STAGE</i>)				
Matriks Ancaman- Peluang - Kelemahan - Kekuatan <i>(Threats- Opportunities- Weakness- Strength -</i>	Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi <i>(Strategic Position and Action Evaluation-SPACE)</i>	Matriks Boston Consulting Group <i>(BCG)</i>	Matriks Internal- Eksternal <i>(IE)</i>	Matriks Strategi Besar <i>(Grand Strategy)</i>
TAHAP 3 : TAHAP KEPUTUSAN (<i>DECISION STAGE</i>)				
<i>(Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM)</i>				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif				

Sumber: David, F. R. (2009)

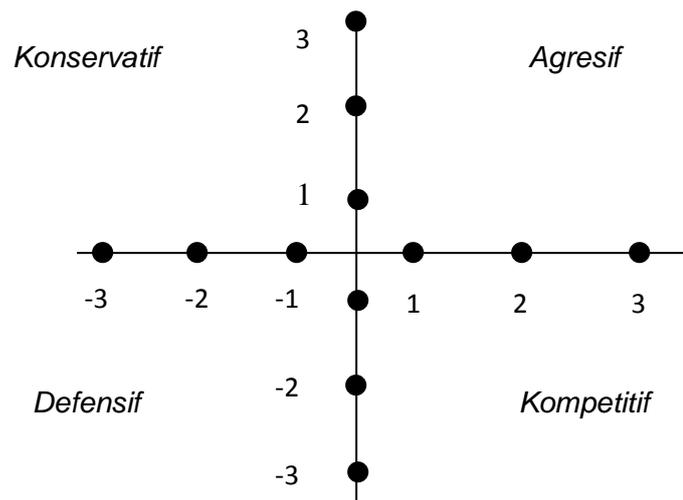
2.11 Matrik SPACE

Matriks SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi *agresif*, *kompetitif*, *defensif* atau *konservatif* yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan finansial (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*) dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi. Matriks SPACE menghasilkan titik perpotongan berupa arah panah yang menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi : *agresif*, *kompetitif*, *defensif*, atau *konservatif*.

Tergantung pada jenis organisasi jumlah dari variabel menciptakan masing-masing dimensi yang mewakili oleh sumbu dari matriks SPACE. Faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE dan EFE harus dipertimbangkan dalam menyusun matriks matriks SPACE. Berikut beberapa contoh variabel yang di masukkan dalam inputan matriks SPACE, antara lain. Tingkat pengembalian *investasi*, *lverage*, *likuiditas*, modal kerja dan arus kas. Seperti prosedur yang dilakukan pada analisis SWOT, pada matriks SPACE juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti yang ada diatas yang merupakan faktor penentu dari kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh kekuatan organisasi. Selain itu matriks SPACE juga dibuat berdasarkan kondisi organisasi tertentu yang sedang di observasi yang didasari pada informasi yang benar-benar nyata.

Ada beberapa tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan matriks SPACE, berikut penjelasannya menurut David, F. R. (2009):

1. Pilih variabel untuk mengidentifikasikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Beri nilai 1 (terburuk) sampai 6 (terbaik) pada dimensi FS dan IS, sebaliknya beri nilai -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) pada dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA digunakan sebagai perbandingan terhadap pesaing dan pada sumbu IS dan ES digunakan sebagai perbandingan dengan industri lain (*Benchmarking*).
3. Hitung nilai rata-rata pada dimensi FS, CA, IS dan CA. Dengan cara menjumlahkan nilai yang sudah diplot pada masing-masing dimensi yang sudah diberikan, setelah itu membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES dan CA untuk sumbu yang sesuai dengan dengan matriks SPACE.
5. Gambarkan hasil nilai X, berdasarkan penambahan nilai yang sebelumnya dilakukan penambahan dua nilai pada sumbu X. Dan gambarkan hasil nilai Y pula berdasarkan penambahan nilai yang sebelumnya dilakukan penambahan dua nilai pada sumbu Y. Selanjutnya gambarkan perpotongan titik xy yang baru.
6. Gambarkan vektor pada matriks SPACE berdasarkan titik perpotongan yang baru. vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan bagi organisasi secara : *agresif, kompetitif, defensif* atau *konservatif*



Gambar 2.1 matriks SPACE

2.12 Matriks QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif dan dengan penilaian intuitif yang baik berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya David, F. R. (2009). Setelah melewati tahap input dan pencocokan, perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan yang paling cocok diterapkan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya.

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan pada sejauh mana faktor-faktor eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Sifat positif dari QSPM adalah bahwa strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi sekaligus.

Selain itu, QSPM mempunyai sifat positif mengharuskan ahli strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat faktor kunci lebih kecil kemungkinannya terabaikan atau diberi bobot tidak sesuai. Keterbatasan dari QSPM adalah selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberi peringkat dan daya tarik berdasarkan subyektif walaupun begitu prosesnya menggunakan informasi obyektif. Keputusan dan pemilihan strategi bersifat konstruktif dan memperbaiki keputusan strategi. Keterbatasan lain QSPM adalah konsep ini hanya dapat sebaik informasi yang diperlukan dan analisis penjadohan yang menjadi landasannya.

2.13 Pendekatan dalam Sistem Dinamik

Sistem dinamik adalah metodologi untuk memahami suatu masalah yang kompleks. Metodologi ini dititik beratkan pada pengambilan kebijakan dan bagaimana kebijakan tersebut menentukan tingkah laku masalah-masalah yang dapat dimodelkan oleh sistem secara dinamik. Permasalahan dalam sistem dinamik dilihat tidak disebabkan oleh pengaruh dari luar namun dianggap disebabkan oleh struktur internal sistem. Tujuan metodologi sistem dinamik berdasarkan filosofi *causal* (sebab akibat) adalah mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang tata cara kerja suatu sistem. Tahapan dalam pendekatan sistem dinamik adalah :

- a. Identifikasi dan definisi masalah
- b. Konseptualisasi sistem
- c. Formulasi model
- d. Simulasi model

e. Verifikasi dan validasi model

f. Analisis kebijakan

g. Implementasi kebijakan

Tahapan dalam pendekatan sistem dinamik diawali dan diakhiri dengan pemahaman sistem dan permasalahannya sehingga membentuk suatu lingkaran tertutup. Pemodelan merupakan alat bantu dalam pengambilan keputusan. Model digambarkan sebagai suatu sistem yang dibatasi. Sistem yang dibatasi ini merupakan sistem yang meliputi semua konsep dan variabel yang saling berhubungan dengan permasalahan dinamik yang ditentukan. Permasalahan dalam sistem dinamik dilihat tidak disebabkan oleh pengaruh dari luar, namun dianggap disebabkan oleh struktur internal dari sistem. Tujuan metodologi sistem dinamik berdasarkan filosofi *causal* (sebab akibat) adalah mendapatkan pemahaman mendalam tentang tata cara kerja suatu sistem. Proses pemodelan terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut (Sterman, 2005).

1. Perumusan masalah dan pemilihan batasan dunia nyata. Tahap ini meliputi kegiatan pemilihan tema yang akan dikaji, penentuan variabel kunci, rencana waktu untuk mempertimbangkan masa depan yang jadi pertimbangan serta seberapa jauh kejadian masa lalu dari akar masalah tersebut dan selanjutnya mendefinisikan masalah dinamisnya.
2. Formulasi hipotesis dinamis dengan menetapkan hipotesis berdasarkan pada teori perilaku terhadap masalahnya dan membangun peta struktur kausal melalui gambaran model mental pemodel dengan bantuan alat-alat seperti *causal loop* diagram, *Stock flow* diagram, dan alat bantu lainnya. Model mental adalah asumsi

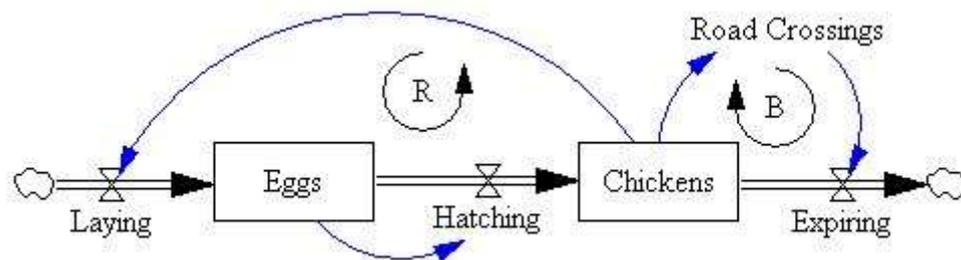
yang sangat dalam melekat, umum atau bahkan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh pada bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil tindakan.

3. Tahap formulasi model simulasi dengan membuat spesifikasi struktur, aturan keputusan, estimasi parameter dan uji konsistensi dengan tujuan dan batasan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Pengujian meliputi pengujian melalui perbandingan dari model yang dijadikan referensi, pengujian kehandalan dan uji sensitivitas.
5. Evaluasi dan perancangan kebijakan berdasarkan skenario yang telah diujicobakan dari hasil simulasi. Perancangan kebijakan mempertimbangkan analisis dampak yang ditimbulkan, kehandalan model pada skenario yang berbeda dengan tingkat ketidak pastian yang berbeda pula serta keterkaitan antar kebijakan agar dapat bersinergi. Tahapan-tahapan pemodelan :
 1. Mendefinisikan masalah dan tujuan model.
 2. Menentukan variabel tujuan.
 3. Memilih variabel kontrol.
 4. Memilih parameter variabel kontrol.
 5. Menguji model yang dihasilkan.
 6. Melihat bagaimana model akan bekerja.
 7. Menjalankan model.
 8. Mengganti parameter dengan alasan ekstrim.
 9. Membandingkan hasil dengan data eksperimen.
 10. Perbaiki model berdasarkan parameter yang ada.

2.14 Simulasi dalam Sistem Dinamik

Analisis model sistem dinamis menggunakan analisis model simulasi. Simulasi sebagai teknik penunjang keputusan dalam pemodelan, misalnya pemecahan masalah bisnis secara ekonomis dan tepat menghadapi perhitungan rumit dan data yang banyak. Simulasi adalah aktivitas di mana pengkaji dapat menarik kesimpulan tentang perilaku dari suatu sistem melalui penelaahan perilaku model yang selaras, dimana hubungan sebab akibatnya sama dengan atau seperti yang ada pada sistem sebenarnya (Eriyatno (1998)).

Simulasi diartikan sebagai aktivitas dimana pengkaji dapat menarik kesimpulan-kesimpulan tentang perilaku dari suatu sistem, melalui penelaahan perilaku model yang selaras, dimana hubungan sebab akibatnya sama dengan atau seperti yang ada pada sistem sebenarnya (Eriyatno 1998). Alat yang digunakan adalah *stock flow diagram* (SFD) sebagai konsep sentral dalam teori sistem dinamik. *Stock* merupakan akumulasi atau pengumpulan dan karakteristik keadaan sistem dan pembangkit informasi di mana aksi dan keputusan didasarkan. *Stock* ini digabungkan dengan *rate* atau *flow* sebagai aliran informasi, sehingga *stock* menjadi sumber ketidakseimbangan dinamik dalam sistem. Basis penentuan nilai dari *stock* dan *flow* berdasarkan persamaan matematik integral dan differensial. *Stock Flow Diagram* (SFD) adalah suatu sistem yang menggambarkan hubungan antar variabel-variabel. Di bawah ini adalah gambar *Stock Flow Diagram* (SFD) :



Gambar 2.2 *Stok Flow Diagram*

Sumber: Eriyanto .(1998)

simulasi merupakan salah satu kegiatan dalam analisis sistem yang secara garis besar meliputi tiga kegiatan:

1. Merumuskan model yang menggambarkan sistem dan proses yang terjadi di dalamnya.
2. Melakukan eksperimen.
3. Menggunakan model dan data untuk memecahkan masalah.

Titik tolak pemodelan dengan simulasi adalah menyederhanakan sistem nyata yang hanya memperhatikan beberapa bagian atau sifat utama yang memiliki hubungan sebab akibat dari sistem sebenarnya. Definisi ini sejalan dengan pemikiran yang mendefinisikan simulasi sebagai proses desain model suatu sistem nyata dan melakukan eksperimen terhadap model tersebut dengan tujuan untuk memahami keadaan sistem dan atau mengevaluasi berbagai strategi operasi dalam sistem. mendefinisikan simulasi sebagai suatu model sistem dimana komponennya dipresentasikan oleh proses-proses aritmatika dan logika yang dijalankan pada komputer untuk memperkirakan sifat-sifat dinamis sistem tersebut. Simulasi menyangkut pembangkitan proses serta pengamatan dari proses untuk menarik kesimpulan dari sistem yang diwakili.

Simulasi juga merupakan prosedur kuantitatif yang menggambarkan suatu proses dengan mengembangkan modelnya dan menerapkan

serangkaian ujicoba terencana untuk memprediksikan tingkah laku proses sepanjang waktu. Simulasi adalah aktifitas untuk menarik kesimpulan tentang perilaku sistem dengan mempelajari perilaku model dalam beberapa hal yang memiliki kesamaan dengan sistem sebenarnya, Simulasi adalah peniruan perilaku suatu gejala atau proses yang bertujuan untuk memahami gejala atau proses tersebut, membuat analisis dan peramalan perilaku gejala atau proses tersebut di masa depan. Simulasi dilakukan dengan tahapan yaitu penyusunan konsep, pembuatan model, simulasi dan validasi hasil simulasi.

Empat keuntungan penggunaan model dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan sistem yaitu: Pertama, Memungkinkan melakukan penelitian yang bersifat lintas sektoral dengan ruang lingkup yang luas. Kedua, Dapat melakukan eksperimentasi terhadap sistem tanpa mengganggu (memberikan perlakuan) tertentu terhadap sistem. Ketiga, Mampu menentukan tujuan aktivitas pengelolaan dan perbaikan terhadap sistem yang diteliti. Dan Keempat, Dapat dipakai untuk menduga (meramal) perilaku dan keadaan sistem pada masa yang akan datang. Validasi adalah sebuah proses menentukan apakah model konseptual merefleksikan sistem nyata dengan tepat atau tidak. Validasi adalah penentuan apakah model konseptual simulasi adalah representasi akurat dari sistem nyata yang dimodelkan (Eriyatno 1998). Ada cara pengujian validasi yaitu dengan:

a. Perbandingan Rata – Rata (Mean Comparison)

$$EI = \frac{[\bar{S} - \bar{A}]}{\bar{A}}$$

Dimana : S = nilai _rata -rata _ hasil _ simulasi

A = nilai _rata -rata _ data

Model dianggap valid apabila $E1 \leq 5\%$

b. Perbandingan Variasi Amplitudo (% Error Variance)

$$E2 = \frac{[S_s - S_a]}{S_a}$$

Dimana : S_s = Standard deviasi model

S_a = Standard deviasi data Model
dianggap valid bila $E2 \leq 30\%$

2.15 Posisi Penelitian

Tabel 2.2 posisi penelitian

No	Nama	Judul	Permasalahan	Metode	<i>Critical review</i>
1	Putro dan Suryani (2013)	Pemodelan sistem dinamik untuj efisiensi anggaran administrasi akademik sesuai standart pelayanan minimum(SPM)	1. Menyusun anggaran diperlukan informasi yang akurat sebagai masukan dan laporan untuk melakukan evaluasi	Sistem dinamik	<p>Penelitian ini dimulai dari proses observasi, wawancara dan pengumpulan dokumen, yang kemudian dibuat <i>causal loop</i> diagram sampai pada pembuatan model simulasi serta validasi terhadap model yang dibuat.</p> <p>Standar pelayanan minimum (SPM) efisiensi anggaran akademik rata-rata dalam lima tahun sekitar 33,86987%.</p>
2	Ishardit dkk (2014)	Model simulasi sistem produksi Sistem dinamik guna membantu perencanaan kapasitas produksi	1. Bagaimana mengetahui jumlah perubahan kapasitas produksi dan perencanaan produksi di PT Kasin Malang	Sistem dinamik	Menggunakan simulasi perusahaan dapat mengetahui hubungan antar variabel beserta nilainya, untuk mempermudah melakukan analisis dan mendapatkan hasil output berupa jumlah perubahan kapasitas beserta perencanaannya sekaligus.
3	Anton dan Suryani (2014)	Pendekatan sistem dinamik untuk analisa peningkatan kepuasan pelanggan melalui penyelarasan tujuan TI dan tujuan bisnis	1. Menganalisa dampak dari kenaikan maturity level proses TI terhadap tingkat kepuasan pelanggan	Sistem dinamik	Dengan sistem dinamik, juga dapat dibuat dengan beberapa skenario yang dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana perubahan tingkat kepuasan pelanggan, dan mengambil kesimpulan dari uji coba tersebut.
4	Wiyono (2014)	Penggunaan sistem dinamik dalam manajemen trasportasi untuk mengatasi kemacetan di daerah perkotaan	1. Bagaimana memodelkan permasalahan transportasi perkotaan yang kompleks	Sistem dinamik	Hasil studi ini menunjukkan bahwa permodelan sistem dinamis dapat digunakan sebagai suatu alat untuk mengestimasi transportasi.

5	Madde dan Abdulla (2016)	Analisis sistem dinamik ketersediaan baja profil sebagai infrastruktur	1. Ketersediaan infrastruktur yang kurang memadai sebagai penyebab rendahnya daya saing dan terhambatnya percepatan pertumbuhan ekonomi	Sistem dinamik	Hasil Permodelan dan simulasi, disusun skenario kebijakan yang ditempuh untuk meramalkan persediaan. Berdasarkan hasil analisis bahwa produksi dan konsumsi Baja Profil di Kota Cilegon pada tahun 2006-2025 terjadi fluktuatif atau terjadi kenaikan dan penurunan.
6	Putra dan Nugroh (2016)	Peramalan produksi kedelai menggunakan pendekatan sistem dinamik	1. Meningkatkan produksi komoditas kedelai dengan cara penambahan luas lahan baru atau disebut perluasan areal tanam baru (PATB)	Sistem dinamik	Pendekatan simulasi sistem dinamik digunakan dalam penelitian ini karena simulasi dapat digunakan sebagai alat yang dapat memberikan informasi dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, meningkatkan produksi komoditas kedelai dengan cara penambahan luas lahan baru.
7	Kurnia sari, dkk (2012)	Analisis harga dan pemasaran untuk meningkatkan profitabilitas UKM kerajinan kulit dengan sistem dinamik	1. Perlu dilakukan suatu analisis harga dan pemasaran untuk menggambarkan sistem atau keadaan pemasaran yang nyata	Sistem dinamik	Dengan adanya Analisis harga dan pemasara dapat membantu UKM dalam melakukan pemasaran berjalan lebih efektif dan efisien.
8	Rohmat ,dkk (2016)	Pengembangan Model Sistem Dinamik Kinerja Pabrik Gula	1. Bagaimana peningkatan kinerja industri gula secara umum	Sistem dinamik	Hasil penelitian adalah model dapat digunakan untuk memberikan wawasan bagi manajemen untuk memantau perilaku dinamik PG dalam rangka mendapatkan kebijakan terbaik pada tahun akan datang.

9	Dewi dan Suryani (2015)	Pemodelan peningkatan kunjungan pengguna perpustakaan dengan sistem dinamik	1. Meningkatkan kunjungan perpustakaan di lingkungan universitas	Sistem dinamik	Dari hasil simulasi skenario struktur pesimistik dan optimistik, dihasilkan <i>physical visit growth</i> pada skenario optimistik lebih tinggi rata-rata sebesar 2,77% dibanding pada skenario pesimistik. Berdasarkan analisa cost benefit, skenario pesimistik memberikan nilai B/C ratio sebesar 3,6, sedangkan skenario optimistik memberikan nilai B/C ratio sebesar 6,5. Skenario optimistik memiliki nilai yang lebih baik daripada skenario pesimistik dalam analisis ekonomis dengan menggunakan cost benefit
10	Lukiyanto dan Putro A. C (2017)	Pemodelan anggaran pemasaran terhadap profit menggunakan sistem dinamik di PT. Segar Murni Utama	1. Bagaimana cara pemodelan anggaran pemasaran terhadap <i>profit</i> air minum dalam kemasan <i>cup</i> 240 mililiter PT. Segar Murni Utama	Sistem dinamik	Model anggaran pemasaran terhadap <i>profit</i> air minum dalam kemasan 240 mililiter PT. Segar Murni Utama.
11	Penelitian ini (2018)	Analisis perumusan strategi dalam meningkatkan <i>profit</i> menggunakan sistem dinamik di PT. Segar Murni Utama	1. Bagaimana cara merumuskan strategi menggunakan simulasi dinamik dalam meningkatkan <i>profit</i> dan daya saing perusahaan	Space dan sitem dinamik	