

# **LAPORAN PENELITIAN**

## **PERUMUSAN STRATEGI BISNIS SALON ANDHIKA DI KOMPLEKS PERUMAHAN PONDOK CIBUBUR, DEPOK**

**Disusun Oleh:**

**Dra. Bernadine, M.Com.  
NIDN 0328025801**



**KWIK KIAN GIE**  
**SCHOOL OF BUSINESS**

**INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KWIK KIAN GIE  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**Semester Genap Tahun Akademik 2019-2020**

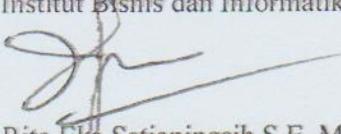


## Halaman Pengesahan

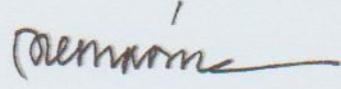
1. Judul Penelitian : Perumusan Strategi Bisnis Salon Andhika di Kompleks Perumahan Pondok Cibubur, Depok.
2. Data Peneliti
  - a. NamaLengkap : Dra. Bernadine, M.Com.
  - b. JenisKelamin : Perempuan
  - c. NIP/ NIDN : 0469/0328025801
  - d. Pangkat Akademik : LektorKepala / IV B
  - e. Bidang Keahlian : Manajemen Strategik
  - f. Program Studi : Manajemen
  - g. Perguruan Tinggi : Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
3. Jumlah Peneliti : Mandiri/ satu orang
4. Sumber Dana Penelitian : IBI KKG
5. Besar Dana Penelitian : Rp. 3.000.000,-

Jakarta, 19 Agustus 2020

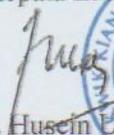
Mengetahui  
Ketua Program Studi Manajemen  
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

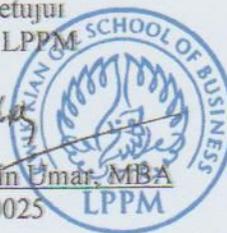
  
Rita Eka Setianingsih.S.E..M.M.  
NIP: 0200

Peneliti  
Peneliti Mandiri

  
Dra. Bernadine. M.Com.  
NIP: 0469

Menyetujui  
Kepala LPPM

  
Prof. Dr. Husein Umar, MBA  
NIP: 0025



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar belakang masalah

Cantik dan sehat adalah perpaduan kata yang menjadi kebutuhan dan keinginan bagi setiap wanita pada umumnya di kota-kota besar dan di pelosok-pelosok di seluruh wilayah Indonesia. Realitasnya, tidak hanya kaum wanita saja yang berfikir perawatan kecantikan kulit merupakan suatu kebutuhan, akan tetapi seiring dengan perkembangan zaman kaum pria pun menyadari bahwa hal tersebut juga dibutuhkan karena berkaitan dengan kesehatan. Kebutuhan perawatan kecantikan kulit pun kini sudah tidak dilihat dari usia, bahkan usia remaja sudah membutuhkan akan perawatan ini.

Bisnis salon kecantikan ternyata tak surut oleh waktu, bahkan kini pasar milenial mulai mendominasi. Tumbuhnya kesadaran soal penampilan dan kemunculan media sosial turut membantu salon kecantikan tetap diminati kalangan muda. Namun, kalangan milenial memiliki selera yang berbeda dengan generasi X (kelahiran 1961-1980) atau generasi *baby boomers* yang lahir sebelum 1961. Alhasil, adaptasi salon terhadap gaya pun baru lebih cepat untuk mengikuti selera pelanggannya. Bahkan, sejak 2000-an telah masuk berbagai jaringan salon internasional ke Indonesia, yang turut membawa nilai-nilai baru maupun standar tersendiri, misalnya jaringan Toni & Guy dari Inggris, One Piece Hair Studio yang didominasi oleh *hairstylist* dari Jepang, hingga salon-salon Korea dan Singapura.

Penata rambut profesional Rudy Hadisuwarno (Ekonomo.bisnis.com, 25 Februari 2019) membenarkan bahwa pangsa pangsa pasar milenial sangat potensial, bahkan bisa mencapai 50%. Kelompok usia ini selalu *update* dengan berbagai macam gaya, baik dari model rambut ataupun warna rambut. Mereka juga memiliki banyak permintaan, cepat sekali mengikuti tren yang sedang digemari saat ini, dan dari segi layanan mereka membutuhkan *service* yang cepat dan efisien, Lebih dari itu, jika dibandingkan dengan era sebelumnya, saat ini kompetisi bisnis salon lebih ketat. Pasalnya, selain pemain lokal sendiri, salon dengan jaringan global juga telah mengisi ceruk pasar salon Tanah Air.

Di sisi lain, ceruk pasar menjadi daya tarik tersendiri, ibarat ikan kecil yang mencari mangsa di samudra luas, yang tentunya tidak memungkinkan baginya untuk bersaing dengan ikan-ikan besar di wilayah yang sama. Nun jauh di pinggir kota Jakarta, tepatnya di Cibubur, terdapat sebuah salon kecantikan yang bernama Salon Andhika, yang berusaha mencari ceruk pasar dalam industri jasa perawatan dan kecantikan.

Salon Andhika adalah salon kecantikan yang menawarkan perawatan kecantikan rambut, kulit wajah dan tubuh. Dengan berbagai jenis treatment yang ditawarkan dan layanan yang khas, membuat pelanggan merasa tenang serta nyaman dengan hasil yang memuaskan sesudah perawatan.

Salon Andhika didirikan pada tahun 2008 oleh pendirinya yakni Ibu Fina, yang sekaligus yang menjadi manager di salon tersebut. Salon Andhika beralamat di Jalan Raya Pondok Cibubur No.8 RT 05 RW 01, Kelurahan Cisalak Pasar, Kecamatan Cimanggis, Depok. Lokasi usahanya berada di lingkungan kompleks perumahan Pondok Cibubur serta dekat dengan pemukiman penduduk yang menjadi pasar sasarannya.

Salon ini memiliki 9 karyawan. Seluruh karyawannya bekerja penuh waktu, dan tidak memiliki kendala dalam disiplin waktu kerja karena seluruh karyawan difasilitasi penginapan di lantai dua pada Gedung Salon tempat usaha, yang sekaligus merupakan tempat tinggal keluarga Ibu Fina pemiliknya.

Pendapatan dari jasa salon Andhika mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam 5 tahun terakhir, terutama peningkatan pada tahun 2018 yakni kenaikan sebesar 100% dari rata-rata kenaikan 15% setiap tahunnya. Namun perlu diwaspadai bahwa daya Tarik dari pertumbuhan penjualan ini, telah berdampak pada semakin berjamurnya salon-salon sejenis di sekitarnya. sehingga diperlukannya berbagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Strategi-strategi yang akan dirumuskan bukan hanya mempertimbangkan lingkungan internal yang dimiliki oleh Salon Andhika, tetapi harus mempertimbangkan pula faktor lingkungan eksternal. Faktor eksternal yang paling berdampak bagi Salon Andhika adalah faktor ekonomi, dan faktor kompetitor. Faktor ekonomi dan faktor kompetitor berdampak langsung bagi penjualan Salon Andhika. Kondisi internal maupun eksternal Salon Andhika

pada saat ini, menimbulkan pertanyaan seperti “apa strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam kondisi saat ini ?

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penulis menentukan rumusan masalahnya adalah “Strategi apakah yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam menghadapi persaingan saat ini?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam menghadapi persaingan saat ini dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya, pesaing utama dan konsumennya.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penulis berharap dengan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

### 1. Bagi pihak perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dan proses pengambilan keputusan dalam memilih strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika sehingga perusahaan dapat unggul dalam persaingan.

### 2. Bagi pihak peneliti selanjutnya

Bagi pihak peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian yang lebih spesifik mengenai evaluasi, formulasi, dan implementasi strategi bagi suatu obyek.

### 3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan kepada masyarakat luas dan dapat dijadikan gambaran atau bahkan perbandingan bagi penelitian yang serupa di masa datang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Pemberdayaan Ekonomi UMKM adalah langkah awal dalam meningkatkan potensi daya saing UMKM. Pemerintah mempunyai peran strategis dalam membuat kebijakan penting yang setidaknya mampu mengurai faktor faktor yang menjadi tantangan bagi UMKM yakni agar dapat memanfaatkan keuntungan melalui kerjasama dengan perusahaan multinasional tersebut (Yuhua & Bayhaqi, 2013). Pertama, UMKM perlu meningkatkan kemampuan teknis dan operasional untuk mencapai standar global perusahaan multinasional. Terkait dengan hal tersebut, UMKM perlu mendapatkan akses modal yang memadai agar dapat melakukan investasi pada proses produksi. Tantangan selanjutnya adalah pada sumber daya manusia (SDM). Dengan budaya dan struktur kerja informal, dan tidak adanya rencana karir yang jelas, UMKM sangat sulit dalam meningkatkan kualitas SDM atau menarik SDM yang profesional. Sementara perubahan dalam business practices merupakan tantangan terakhir yang harus dihadapi oleh UMKM untuk meningkatkan daya saing dalam Global Value Chain (GVC). Tantangan tersebut meliputi efisiensi dalam menghadapi Revolusi Industri keempat. Revolusi industri keempat disebut sebagai revolusi industri yang akan mengubah pola dan relasi antara manusia dengan mesin. Inovasi yang diawali dengan besarnya data di internet dan penggunaan *cloud* mengubah produk industri. Serta mengubah proses produksi dan pemasaran produk. Bahkan mengubah gaya hidup masyarakat karena produk dari revolusi industri ini dapat dilihat penggunaannya di kehidupan sehari-hari. Secara umum revolusi industri keempat ditandai dengan *full automation*, proses digitalisasi, dan penggunaan alat elektronik dengan sistem informatika. Menurut Sommer, 2015 (dalam Roblek, Mesko, Krapez, 2016), perubahan akibat inovasi tersebut akan berdampak pada industri manufaktur, sektor pelayanan dan jasa, serta kebijakan pemerintah, bahkan akan mempengaruhi relasi antara pelanggan dan perusahaan, serta relasi masyarakat umum dengan pemimpin negaranya. Bentuk produk dari revolusi industri 4.0 yaitu akan semakin berkembangnya teknologi untuk *3D printing*, bahkan bukan saja untuk mencetak produk, ada pula mencetak organ tubuh. Produk yang berkembang saat ini seperti semakin mudahnya untuk mengakses layanan secara *online*, baik belanja *online*,

melakukan service kendaraan *online*, memesan makanan, bahkan pemeriksaan kesehatan secara *online*.

Harga yang ditawarkan untuk berbagai layanan dan jasa tersebut akan semakin murah dengan semakin masifnya inovasi yang dibuat oleh setiap perusahaan. Termasuk proses persaingan yang ketat antar perusahaan akan berakibat persaingan terkait harga dan menguntungkan pelanggan. Revolusi industri 4.0 tidak dapat ditolak karena telah dilihat bahwa penggunaan berbagai macam produk revolusi industri 4.0 telah dirasakan saat ini. Pada revolusi industri sebelumnya biasanya selalu didominasi oleh negara-negara Eropa dan Amerika yang memiliki berbagai modal yang lebih besar. Akan tetapi, revolusi industri 4.0 memungkinkan setiap negara untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya secara internal karena batas-batas negara akan semakin berkurang dengan masifnya pertukaran informasi di era digital.

Rhenald Kasali (Khasali, 2018) menyebut milenial sebagai generasi *strawberry*, yang digambarkan sebagai generasi yang menarik, namun rapuh karena tidak memiliki mentalitas dan nilai-nilai yang kuat. Semangat awal dari kemajuan teknologi adalah untuk mempermudah kehidupan manusia. Sejak penemuan mesin dan dimulainya era otomatisasi telah membuat produksi semakin berlipat dan memangkas waktu serta biaya yang dikeluarkan. Namun demikian, pada akhirnya segala kemudahan ini berdampak besar manusia, karena membuat penggunaan tenaga manusia berkurang secara signifikan. Akibatnya, terjadi peningkatan jumlah pengangguran. Tepat pada titik inilah, maka perlu adanya sebuah paradigma pembangunan yang tidak saja meningkatkan kemampuan manusia di bidang teknologi saja, namun juga perlu meningkatkan mentalitas manusianya sendiri. Harapan besar juga diarahkan kepada SDM muda agar mereka tumbuh dan berkembang di tengah tantangan persaingan bisnis.

Manajemen strategik terutama dalam hal ini praktek Manajemen Sumber daya Manusia Startegik yang merupakan MSDM Strategis pasca revolusi industri ditandai adanya kontribusi teori perilaku (Behavioral Theory). Harsey dan Blanchard dalam buku Management of Organizational Behavior menyatakan bahwa seorang behavior scientist berusaha menyatukan konsep dan teori dari berbagai disiplin ilmu untuk dipergunakan sebagai alat untuk membuat keputusan tentang perilaku individu dan kelompok yang ada di setiap perusahaan. Disisi Lain Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) mengatakan bahwa Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan

tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang dalam hal ini dapat dikaitkan dengan perumusan manajemen strategis yang diterapkan oleh seorang pelaku UMKM

## **A. Manajemen Strategi**

### **1. Pengertian**

Menurut Pearce II dan Robinson Jr dalam Yulianti (2014), manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Steiner dan Miner yang dikutip oleh Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) mengenai manajemen strategi dapat didefinisikan menjadi dua perspektif, perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Pengertian strategi lainnya dikemukakan oleh Chandler dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013), bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Hariadi yang dikutip oleh Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) berpendapat bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai – nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Pengertian strategi menurut Hunger dan Wheelen dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Dari semua pengertian strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjalankan misi perusahaan, dengan melakukan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan yang membuat organisasi dapat mencapai visinya.

## 2. Manfaat – Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2016:14) manajemen strategi memungkinkan organisasi untuk lebih produktif alih – alih reaktif dalam membangun masa depannya. Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktivitas dan dengan demikian mengontrol takdirnya sendiri. Manfaat utama dari manajemen strategi adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah sebagai suatu proses untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.

Selain itu manajemen strategi juga bermanfaat untuk menghadirkan peluang untuk menyediakan ruang bagi para manajer dan karyawan lebih kreatif dan inovatif bila para manajer dan karyawan tersebut memahami dan mendukung misi, tujuan, dan Strategi perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan pemberdayaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas karyawan dengan mendorong mereka untuk berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan dan untuk mengambil inisiatif serta menggunakan imajinasi mereka, dan memberi mereka imbalan karena melakukannya.

Selain itu, menurut Fred R. David (2016:15), manajemen Strategi juga memiliki manfaat dalam hal keuangan dan non-keuangan. Hal tersebut berupa :

### a. Manfaat Keuangan

Organisasi yang menggunakan konsep – konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal.

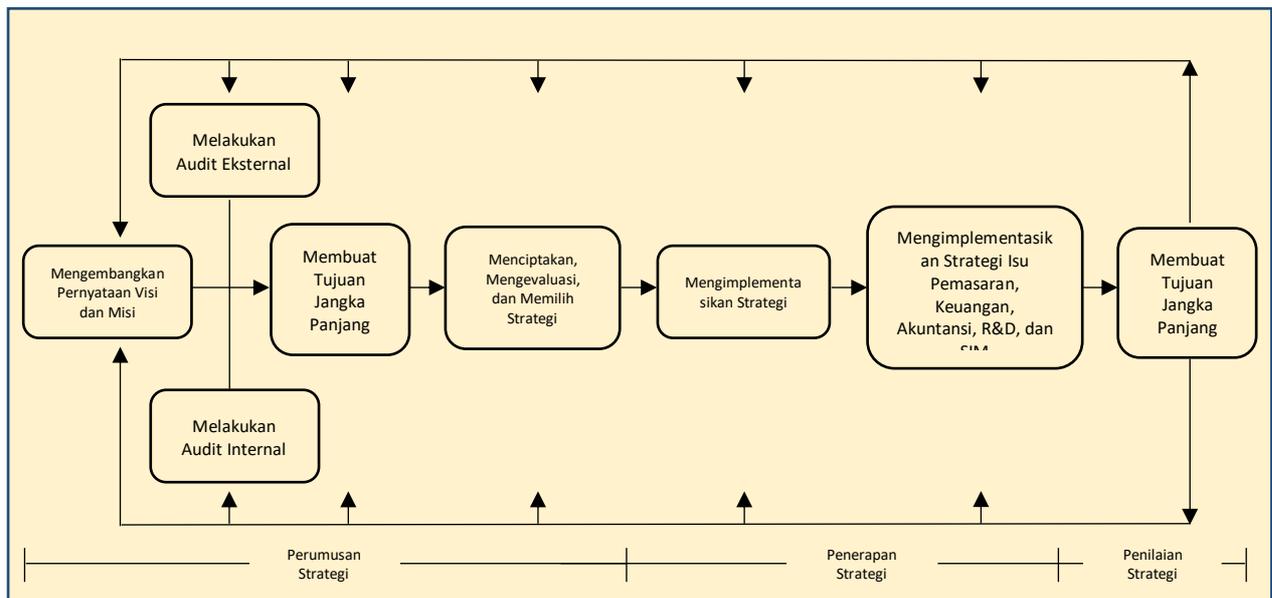
### b. Manfaat Non-Keuangan

Organisasi yang menggunakan konsep – konsep manajemen Strategi untuk meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkatkan akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja-imbilan. Perusahaan.

### 3. Model Manajemen Strategi

Proses manajemen Strategi dapat dipelajari dan diaplikasikan secara paling baik menggunakan suatu model. Model ini tidak menjamin kesuksesan, namun merepresentasikan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Model ini menampilkan hubungan antar bagian – bagian utama dalam proses manajemen strategi.

**Gambar 2.1**  
**Model Manajemen Strategi**



Sumber : David (2016)

Model manajemen strategi terdiri dari 3 tahap, yaitu tahap perumusan strategi (formulasi strategi), tahap penerapan strategi (implementasi strategi), dan tahap penilaian strategi (evaluasi strategi). Berikut merupakan penjelasan lebih lengkap dari setiap tahap model manajemen strategi:

#### a. Formulasi Strategi (*strategy formulation*)

Formulasi Strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Dalam proses formulasi strategi, terdapat kerangka kerja

dari formulasi strategi yang akan digunakan oleh peneliti pada perusahaan yang akan dianalisis, yang dibagi kedalam tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

**Tabel 2.1**  
**Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi**

<b>Tahap 1 : Tahap Input</b>				
<b>Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)</b>	<b><i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)</b>		<b>Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)</b>	
<b>Tahap 2 : Tahap Pencocokan</b>				
<b>Matriks <i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i> (SWOT)</b>	<b>Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)</b>	<b>Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)</b>	<b>Matriks <i>Internal Eksternal</i> (IE)</b>	<b>Matriks <i>Grand Strategy</i></b>
<b>Tahap 3 : Tahap Keputusan</b>				
<b>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</b>				

Sumber : David (2016:169)

### **Tahap 1 : Tahap Input**

Dalam tahap *input* dilakukan untuk membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal agar memungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan, yaitu :

- 1). ***External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)***, menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri.
  
- 2). ***Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)***, menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan

menurut David dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.

- 3). **Competitive Profil Matrix (CPM)** adalah matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, 2015:66)

## **Tahap 2 : Tahap Pencocokan**

Setelah melakukan tahap *input* untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dari internal maupun eksternal perusahaan, harus dilanjutkan untuk melakukan tahap pencocokan. Dalam tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan, yaitu:

- 1). **Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix (SWOT Matrix)**, menurut Kunzt dalam Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.
- 2). **Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)** menurut David (2015:174) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetiti – CP)], dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].
- 3). **Boston Consultingt Group Matrix (BCG Matrix)** adalah matriks yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri (David, 2015:177).

- 4). **Internal-Eksternal Matrix (IE Matrix)** menurut David (2015:181) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi kunci : Skor total tertimbang IFE Matriks pada sumbu X dan skor tertimbang EFE Matriks pada sumbu Y.
- 5). **Grand Strategy Matrix (GE Matrix)** menurut Rangkuti dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

### **Tahap 3 : Tahap Keputusan**

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang layak adalah **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**.

QSPM menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017), merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang diidentifikasi pada tahap *input* dan tahap pencocokan.

#### **b. Implementasi Strategi (*strategy Implementation*)**

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Terdapat beberapa cakupan dalam implementasi strategi ini, seperti pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahap aksi, dari manajemen strategi. Mengimplementasi strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan.

### c. Evaluasi Strategi (*strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi merupakan tahapan *final* dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi mengenai strategi tertentu yang tidak bekerja dengan baik. Dalam evaluasi strategi terdapat tiga aktivitas fundamental adalah : Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif.

## B. Visi dan Misi

### 1. Pengertian

Hax dan Majluf dalam Calam dan Qurniati (2016) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen dan pihak lain yang terkait), dan menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Sedangkan misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang menurut Akdon dalam Calam dan Qurniati (2016). Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, secara eksplisit harus mengandung apa yang dilakukan untuk mencapainya, dan mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

### 2. Kriteria-kriteria Visi

Hutabarat dan Huseini dalam Raharja (2016) menyatakan ada tujuh kriteria visi yang dapat dilaksanakan dan dicapai, yaitu:

- (a) Visi harus menantang untuk memberikan motivasi untuk mewujudkannya.
- (b) Rasional, secara nalar dapat diwujudkan atau dapat dicapai
- (c) Konsisten, dimana sekali diluncurkan, maka harus diikuti
- (d) Jelas dan sederhana, dimengerti oleh seluruh karyawan dalam perusahaan menjadi milik bersama

- (e) Visi merupakan vektor dalam arti ada besaran, arah, dan batasan waktu
- (f) Visi harus disosialisasikan dan menjadi jiwa anggota organisasi
- (g) Visi menggambarkan keunikan perusahaan yang berbeda dengan organisasi lain.

### 3. Komponen – Komponen Pernyataan Misi

Pernyataan misi mengandung beragam hal penting seperti panjang kalimat, isi, format, dan kekhususannya. Komponen misi terdiri dari 9 komponen (David,2016).

**Tabel 2.2**  
**9 (Sembilan) Komponen Misi**

No.	Komponen	Deskripsi Komponen Misi
1.	Konsumen ( <i>customer</i> )	Siapakah konsumen perusahaan?
2.	Produk atau Jasa ( <i>product and service</i> )	Apakah produk atau jasa utama perusahaan?
3.	Pasar ( <i>market</i> )	Secara geografis, dimanakah perusahaan bersaing?
4.	Teknologi ( <i>technology</i> )	Apakah perusahaan menggunakan teknologi yang canggih?
5.	Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas ( <i>concern for survival, growth, and profitability</i> )	Apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6.	Filosofi ( <i>philosophy</i> )	Apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?
7.	Konsep diri ( <i>self-concept</i> )	Apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
8.	Fokus pada citra publik ( <i>concern for public image</i> )	Apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?
9.	Fokus pada karyawan ( <i>concern for employees</i> )	Apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?

Sumber : David (2016)

Setiap butir pernyataan misi perusahaan sangat disarankan untuk memenuhi 9 komponen misi, dikarenakan pernyataan misi merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan. Semakin banyak komponen misi yang terpenuhi, maka semakin jelas juga tujuan perusahaan yang akan dicapai.

## **C. Analisis Lingkungan**

### **1. Pengertian**

Analisis lingkungan menurut Pearce & Robinson yang dikutip dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) terbagi menjadi analisis internal dan analisis eksternal. Analisis internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing – masing, baik di era fungsional maupun area bisnis.

Sedangkan lingkungan eksternal adalah semua faktor yang berada diluar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan dari arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal. Lingkungan eksternal akan memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan strategi karna dapat menunjukkan peluang yang menguntungkan bagi perusahaan serta ancaman yang seharusnya dihindari perusahaan.

### **2. Audit Internal**

Menurut Pearce & Robinson dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) lingkungan internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, baik di area fungsional maupun area bisnis. Sedangkan menurut Wahyudi dalam Fitriadi, Soekarto, dan Sunarti (2013), lingkungan internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Analisis lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor menurut Jauch dan Glueck dalam Cymbidiana dan Rosidi (2013), yaitu faktor pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, faktor sumber daya dan karyawan perusahaan, dan faktor keuangan dan akuntansi. Sedangkan menurut David (2016:10), lingkungan internal dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya berikut 7 aktivitas yang menimbulkan kekuatan dan kelemahan internal didalam perusahaan, yaitu :

### a. Manajemen

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins, 2015:7). Manajemen memiliki fungsi-fungsi yang terdiri dari:

**Tabel 2.3**  
**Fungsi Dasar Manajemen**

<b>Fungsi</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Tujuannya</b>
<b>Perencanaan (Planning)</b>	Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas	Tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dicanangkan bagi organisasi.
<b>Penataan (Organizing)</b>	Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya	
<b>Kepemimpinan (Leading)</b>	Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.	
<b>Pengendalian (Controlling)</b>	Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana	

Sumber :Robbins (2015:7)

Fungsi-fungsi manajemen pada tabel 2.3 memiliki tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dicanangkan bagi organisasi. Niscaya seorang manajer menerapkan fungsi-fungsi tersebut. Untuk menentukan kekuatan dan kelemahan spesifik dalam manajemen, terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab untuk melakukan audit manajemen, yaitu:

- (1) Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategi?
- (2) Apakah sasaran dan tujuan perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
- (3) Apakah manajer pada semua level hierarkis membuat perencanaan secara efektif?
- (4) Apakah manajer mendelegasikan otoritas dengan baik?
- (5) Apakah struktur organisasi sesuai?
- (6) Apakah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan jelas?
- (7) Apakah moral karyawan tinggi?
- (8) Apakah tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan rendah?
- (9) Apakah penghargaan organisasi dan mekanisme kontrol efektif?

## **b. Pemasaran**

Menurut Kotler dan Keller (2016:27), pemasaran adalah sebuah aktivitas, kumpulan lembaga, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, mengantarkan, dan menawarkan penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, partner, dan masyarakat luas. Terdapat delapan tugas pemasaran yang harus dilakukan (Kotler dan Keller, 2016:49-51), yaitu:

- (1) Mengembangkan strategi dan perencanaan pemasaran
- (2) Menangkap wawasan yang dimiliki oleh pemasar
- (3) Berhubungan dengan pelanggan
- (4) Membentuk merek yang kuat
- (5) Menciptakan nilai
- (6) Menyampaikan nilai
- (7) Mengkomunikasikan nilai
- (8) Menciptakan tanggung jawab para pemasar untuk mendapatkan kesuksesan jangka panjang

Beberapa daftar pertanyaan yang harus dijawab untuk melakukan audit pemasaran adalah sebagai berikut:

- i) Apakah pasar tersegmentasi secara efektif?
- ii) Apakah organisasi berposisi baik di antara pesaing?
- iii) Sudahkah saham perusahaan naik?
- iv) Apakah saluran distribusi saat ini andal dan efektif biaya?
- v) Apakah perusahaan memiliki organisasi penjualan yang efektif?
- vi) Apakah perusahaan melakukan penelitian pasar?
- vii) Apakah kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik?
- viii) Apakah produk dan jasa perusahaan diberi harga dengan sesuai?
- ix) Apakah perusahaan memiliki strategi promosi, iklan, dan publisitas yang efektif?
- x) Apakah pemasaran, perencanaan, dan penganggaran efektif?
- xi) Apakah manajer pemasaran memiliki pengalaman dan pelatihan yang mencukupi?

- xii) Apakah internet perusahaan saat ini sangat baik jika dibandingkan dengan pesaing?

**c. Keuangan dan Akuntansi**

Sumarni dan Soeprihanto dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa keuangan suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan penggunaan dana (pembelanjaan aktif) dan pengelolaan sumber-sumber dana (pembelanjaan pasif). Fungsi manajer keuangan adalah menyeimbangkan kebutuhan dana dalam operasi perusahaan dengan tersedianya dana dalam berbagai sumber dana.

Fungsi akuntansi dan keuangan menurut James Van Horne dalam David (2016:05) terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang digunakan secara luas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan dan investasi.

Pertanyaan-pertanyaan keuangan dan akuntansi, seperti pertanyaan serupa mengenai manajemen dan pemasaran sebelumnya, sebaiknya diuji:

- i) Di mana posisi keuangan perusahaan yang kuat dan lemah seperti yang diindikasikan oleh analisis rasio keuangan?
- ii) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang diperlukan?
- iii) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang melalui utang atau ekuitas?
- iv) Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang memadai?
- v) Apakah proses penganggaran modal efektif?
- vi) Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
- vii) Apakah perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
- viii) Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih dengan baik?
- ix) Bagaimana kondisi utang perusahaan?

#### **d. Produksi dan Operasi**

Manajemen produksi dan operasional adalah suatu desain, operasional, dan perbaikan sistem untuk menciptakan produk utama dan servis (Jacobs, Chase & Aquilano dalam Sudiro (2013)). Menurut David dalam Sudiro (2013), fungsi produksi dan operasional suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi-fungsi dasar tersebut berupa proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini sebaiknya dievaluasi untuk audit produksi dan operasi:

- i) Apakah pasokan bahan baku, suku cadang, dan barang rakitan andal dan beralasan?
- ii) Apakah fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi yang baik?
- iii) Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan efektif?
- iv) Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas efektif?
- v) Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi secara strategis?
- vi) Apakah perusahaan memiliki kompetensi teknologi?

#### **e. Penelitian dan Pengembangan**

Menurut David (2016:103) pemanfaatan kapasitas suatu variabel strategis kunci adalah sejauh mana output suatu manufaktur mencapai output potensialnya. Semakin tinggi pemanfaatan kapasitas, maka semakin baik, dibandingkan jika peralatan itu tidak digunakan. Fungsi produksi dan operasi dari bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

Pertanyaan-pertanyaan yang sebaiknya ditanyakan ketika melakukan audit penelitian dan pengembangan adalah:

- i) Apakah perusahaan memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan?  
Apakah fasilitas itu memadai?
- ii) Apakah biaya akan lebih efektif, jika perusahaan menggunakan penelitian dan pengembangan dari luar perusahaan?
- iii) Apakah karyawan bidang penelitian dan pengembangan berkualifikasi baik?

- iv) Apakah sumber daya penelitian dan pengembangan dialokasikan secara efektif?
- v) Apakah informasi manajemen dan sistem komputer memadai?
- vi) Apakah komunikasi antara penelitian dan pengembangan dan unit organisasi lain efektif?
- vii) Apakah produk saat ini dapat bersaing secara teknologi?

#### **f. Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen (SIM) menurut Laudon dan Laudon (2014:29-30) secara umum berfokus pada penggunaan sistem informasi berbasis komputer pada organisasi bisnis dan lembaga-lembaga pemerintah. SIM menggabungkan kinerja ilmu komputer, ilmu manajemen, dan riset operasional berorientasi praktik guna mengembangkan solusi secara sistematis untuk memecahkan masalah di dunia nyata sekaligus mengelola sumber daya teknologi informasi.

Pertanyaan-pertanyaan berikut sebaiknya ditanyakan ketika melakukan audit sistem informasi manajemen:

- i) Apakah semua manajer di perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
- ii) Apakah ada *chief information officer* atau direktur sistem informasi di perusahaan?
- iii) Apakah data dalam sistem informasi diperbarui secara reguler?
- iv) Apakah manajer dari semua area fungsional perusahaan mengontribusikan input ke sistem informasi?
- v) Apakah ada kata sandi yang efektif untuk masuk ke dalam sistem informasi perusahaan?
- vi) Apakah para penyusun strategi perusahaan mengenal sistem informasi perusahaan pesaing?
- vii) Apakah sistem informasi mudah digunakan oleh pengguna?
- viii) Apakah semua pengguna sistem informasi memahami keunggulan bersaing yang diberikan informasi kepada perusahaan?

- ix) Apakah semua pengguna sistem informasi diberikan pelatihan komputer?
- x) Apakah sistem informasi perusahaan secara berlanjut ditingkatkan dalam isi dan keramahannya bagi pengguna?

### **3. Audit Eksternal**

Lingkungan eksternal menurut Pearce & Robinson yang dikutip dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) adalah semua faktor yang berada diluar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan dari arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal. Kesempatan eksternal dan ancaman eksternal mengacu kepada ekonomi, sosial, kultur, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan tren kompetitif serta kejadian yang mungkin secara signifikan menguntungkan atau merugikan organisasi dimasa yang akan datang (David,2016:9).

Menurut Nilasari dalam Yulianti (2014) lingkungan eksternal perusahaan secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mirko:

#### **a. Lingkungan makro**

Merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Lingkungan makro terbagi menjadi :

##### **1) Politik**

Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional, dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Peran pemerintah biasanya dalam bentuk kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi, pertumbuhan ekonomi, pekerjaan pemerintah dan sektor publik, kebijakan fiskal atau pajak, dan kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah.

## 2) **Ekonomi**

Faktor ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang. Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain : GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang). Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor langsung bahan baku dari luar negeri.

## 3) **Sosial**

Faktor sosial merupakan faktor yang menyangkut mengenai sikap, nilai, kepercayaan, kebudayaan dan demografi. Sikap, nilai dan kepercayaan termasuk kedalam faktor sosial dikarenakan biasanya perusahaan langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki masyarakat. Selain itu, kebudayaan masyarakat mempertimbangkan sikap dalam bekerja, menabung, dan menginvestasi. Sedangkan yang termasuk kedalam demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

## 4) **Teknologi**

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi sebaiknya terus berkembang sehingga perusahaan tidak kalah bersaing dengan perusahaan lainnya. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* maupun *software* seperti kontrol kualitas. Beberapa hal yang termasuk faktor teknologi antara lain barang/jasa, proses produksi, informasi dan komunikasi, transportasi dan distribusi, teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

### **b. Lingkungan Mikro**

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro

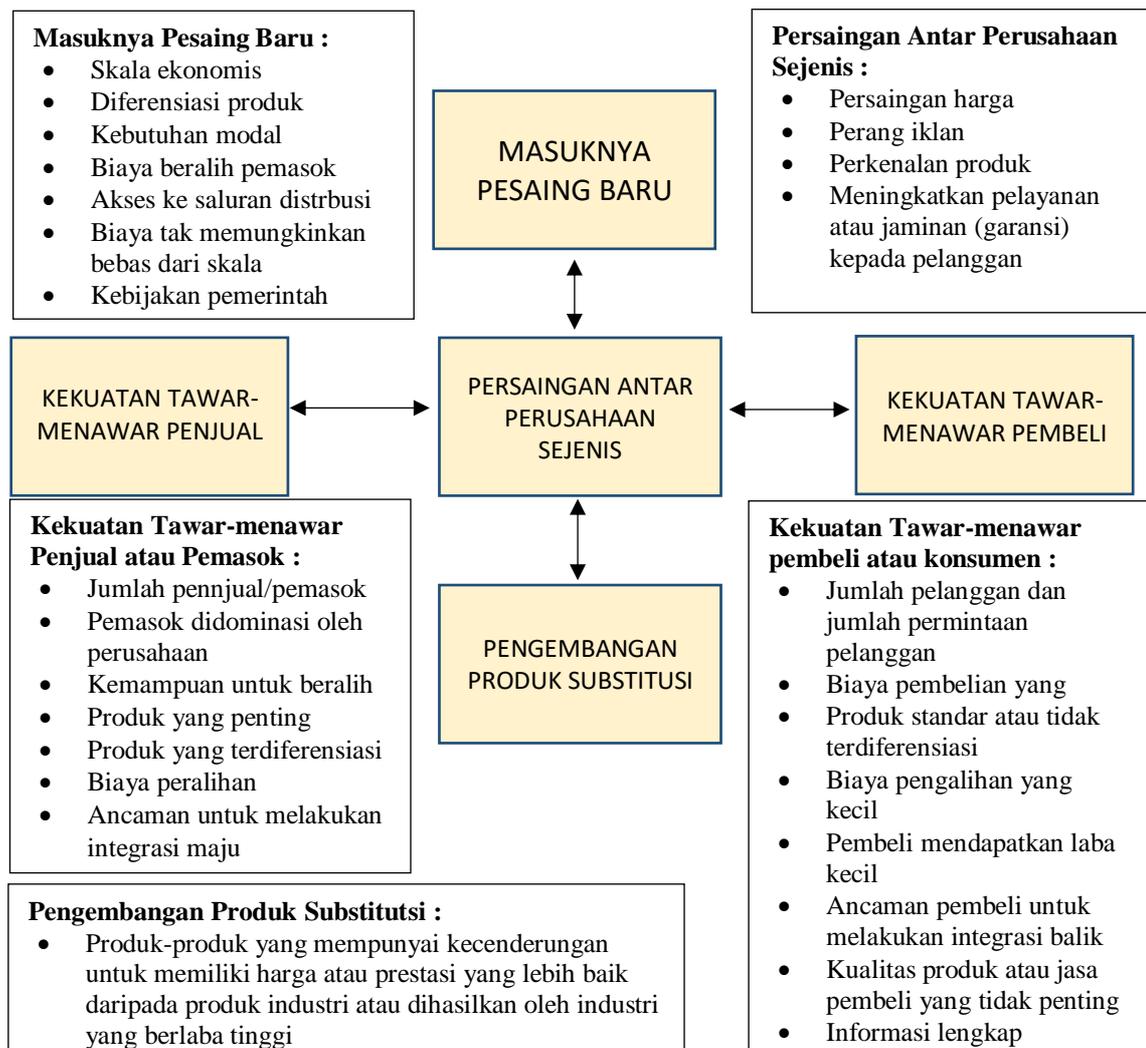
lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

#### D. Analisis Lima Kekuatan Bersaing Porter

Porter dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan adalah untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Hakikat persaingan suatu industry menurut Porter dalam Foris dan Mustamu (2015) dapat dilihat sebagai kombinasi lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen

**Gambar 2.2**

**Model Lima Kekuatan Kompetisi Porter**



Sumber : Porter dalam Sudiro (2013)

Analisis lima kekuatan bersaing Porter memiliki fungsi untuk memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang direncanakan. Setiap perusahaan niscaya menghadapi lima kekuatan bersaing Porter ini dikarenakan ada di setiap jenis pasar, kecuali pasar monopoli.

### E. Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan jenis strategi secara umum menurut Rangkuti dalam Putri, Novirani, dan Kurniawan (2014), yaitu :

1. **Strategi Korporasi**, adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.
2. **Strategic Business Units (SBU)** memiliki karakteristik yaitu menghasilkan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, dan bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.
3. **Strategi Fungsional**, bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggung jawabnya.

### F. Jenis-Jenis Strategi Bersaing

Terdapat 11 jenis Strategi menurut David (2016:127) yaitu :

1. **Integrasi ke depan (*Forward Integration*)** adalah memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor peritel. Terdapat beberapa pedoman mengenai kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
  - a. Ketika distributor perusahaan saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
  - b. Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
  - c. Ketika sebuah perusahaan berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini akan menjadi sebuah faktor karena

integrasi ke depan mengurangi kemampuan perusahaan untuk mendiversifikasi industri dasarnya.

- d. Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
- e. Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
- f. Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.

**2. Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Terdapat beberapa kondisi agar strategi integrasi ke belakang menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakit, atau bahan mentah.
- b. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- c. Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis inegratif (ke depan, ke belakang, dan horizontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
- d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
- e. Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
- f. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.

g. Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.

**3. Integrasi horizontal (*Horizontal Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Beberapa pedoman mengenai kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a. Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
- b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang
- c. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar
- d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
- e. Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manjerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing memiliki kinerja buruk sebab dalam kasus ini penjualan industri keseluruhan tengah merosot.

**4. Penetrasi pasar (*Market Penetration*)** adalah meningkatkan pangsa pasar dengan cara meningkatkan penjualan atas produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih agresif. Beberapa pedoman mengenai kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a. Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- b. Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
- c. Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
- d. Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi.
- e. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang benar.

- 5. Pengembangan pasar (*Market Development*)** adalah memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
  - Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
  - Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
  - Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
  - Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
  - Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.
- 6. Pengembangan produk (*Product Development*)** adalah mencari penjualan dengan cara memodifikasi produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, maksudnya adalah dapat menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa perusahaan saat ini.
  - Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
  - Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga “bagus”.
  - Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
  - Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.
- 7. Diversifikasi terkait (*Related Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang lebih baru, namun tetap terkait. Maksudnya menambahkan sesuatu produk baru yang masih memiliki kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa

pedoman mengenai kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
- b. Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
- c. Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- d. Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi ketika penjualan berada di puncak dan penjualan mengalami penurunan yang ada saat ini di perusahaan.
- e. Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
- f. Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

**8. Diversifikasi tidak terkait (*Unrelated Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Maksudnya menambahkan suatu produk baru yang sudah tidak ada kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi tidak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki oleh perusahaan akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- c. Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
- d. Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- e. Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan

- f. Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- g. Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- h. Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
- i. Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- j. Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.

**9. Pengurangan atau penciutan (*Retrenchment*)** adalah mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Beberapa pedoman mengenai kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- b. Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- c. Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- d. Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya manajer strategi organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.
- e. Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

**10. Pelepasan atau divestasi (*Divestiture*)** adalah menjual divisi atau bagian organisasi. Beberapa pedoman mengenai kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.

- b. Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- c. Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- d. Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini dapat diakibatkan dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- e. Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- f. Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.

**11. Likuidasi (*Liquidation*)** adalah menjual aset perusahaan, atas nilai nyata mereka. Tiga pedoman mengenai kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
- b. Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
- c. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

Menurut Porter dalam Farizi dan Sudjatno (2014) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :

- (1) Keunggulan biaya menyeluruh, untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap

pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang – bidang lainnya tidak dapat terabaikan.

- (2) Diferensiasi, dalam strategi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.
- (3) Fokus, strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya.

#### 4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.5**

**Penelitian Terdahulu 1**

Judul	Formulasi Strategi Bersaing Pada UD. Pelita MAS
Nama Peneliti	Salman Al Farizi dan Dr. Sudjatno, S.E., M.S.
Tahun Penelitian	2014
Objek yang Diteliti	Perusahaan UD. Pelita Mas
Alat Analisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Lingkungan</li> <li>2. Matriks SWOT</li> <li>3. Matriks Profil Persaingan (<i>Competitive Profile Matrix – CPM</i>)</li> <li>4. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)</li> </ol>
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis lingkungan internal UD. Pelita Mas mempunyai 7 faktor kekuatan. Jumlah skor yang dimiliki kekuatan internal adalah 2,34. Sedangkan UD. Pelita Mas memiliki 5 faktor kelemahan yang memiliki jumlah skor sebesar 0,64.</li> <li>2. Analisis lingkungan eksternal UD. Pelita Mas memiliki 6 faktor peluang yang perhitungannya pada faktor – faktor tersebut didapatkan total skor sebesar 2,22. Tetapi perusahaan memiliki 5 faktor ancaman yang memiliki jumlah skor sebesar 0,75.</li> <li>3. Sehingga pada lingkungan internal didapatkan nilai kekuatan perusahaan lebih besar dibandingkan nilai kelemahan perusahaan (<math>2,34 &gt; 0,64</math>). Sedangkan untuk lingkungan eksternal didapatkan nilai peluang</li> </ol>

	<p>perusahaan lebih besar dibandingkan nilai ancaman perusahaan (<math>2,22 &gt; 0,75</math>)</p> <p>4. Hasil analisis SWOT dinyatakan bahwa UD. Pelita Mas menentukan strategi agresif yang terletak pada sel 1 (satu). Strategi agresif dapat di kombinasikan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan <i>market share</i> dengan cara meningkatkan promosi penjualan melalui berbagai media, melakukan penambahan tenaga penjual dan usaha promosi lainnya. Pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan agar perusahaan secara terus menerus melakukan pengembangan produk, baik dari segi kualitas maupun variasi macam produk yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan.</p> <p>5. Hasil CPM menunjukkan UD. Pelita Mas memiliki dua faktor kunci yang lebih unggul daripada pesaing yaitu kualitas produk dan loyalitas konsumen yang dapat terus ditingkatkan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.</p>
--	--

**Tabel 2.6**

**Penelitian Terdahulu 2**

Judul	Analisis Formulasi Strategi pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk
Nama Peneliti	Yudanto
Tahun Penelitian	2014
Objek yang Diteliti	Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk
Alat Analisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i></li> <li>2. Matriks <i>External Factor Evaluation</i></li> <li>3. Matrik Internal dan Eksternal (IE)</li> <li>4. Matrik SWOT</li> <li>5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)</li> </ol>
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada analisis lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi peluang yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Peluang - peluang tersebut adalah “tingkat pendapatan masyarakat, jumlah penduduk produktif, pasar yang potensial, hubungan yang baik</li> </ol>

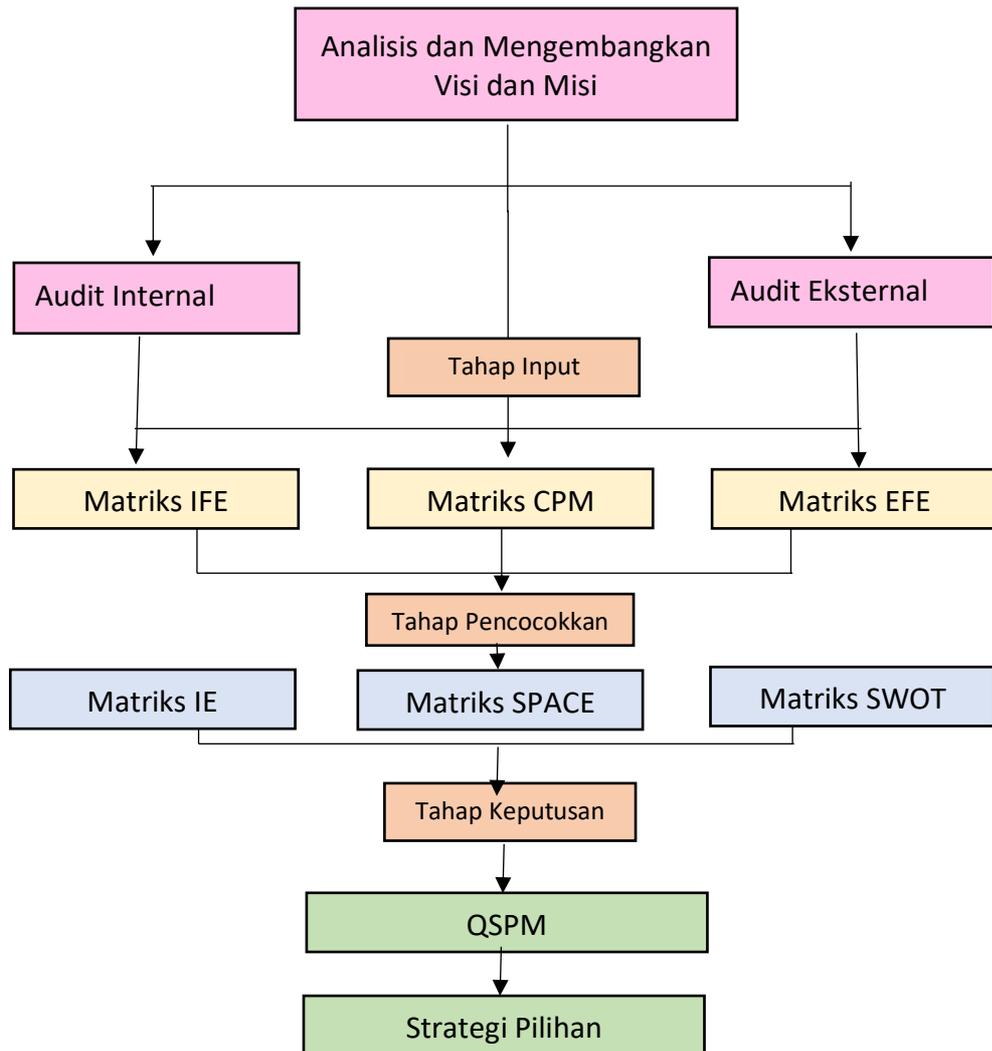
	<p>dengan pemasok, dan kemajuan teknologi”. Ada juga beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman, yaitu pesaing yang kompetitif, regulasi mengenai rokok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman pesaing baru, dan ancaman produk pengganti”. Pada matriks IE, strateginya yaitu <i>Hold and Maintain</i>.</p> <p>2. Pada analisis lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor kekuatan dalam perusahaan tersebut produk yang bervariasi, proses produksi yang baik, lokasi yang strategis, harga yang kompetitif, dan hubungan antara karyawan dengan pemilik yang terjalin dengan baik”. Dalam analisis internal ini, secara faktual ada beberapa hal yang menjadi kelemahan dari perusahaan, yaitu “penguasaan teknologi kurang, saluran distribusi kurang efektif, promosi kurang gencar, jangkauan pemasaran yang terbatas, dan struktur organisasi kurang jelas”. Pada matriks QSPM ditunjukkan bahwa perusahaan harus menganalisis pesaing untuk mengetahui keunggulan dan kelemahannya serta memperat hubungan dengan konsumen dan pemasok.</p> <p>3. Hasil analisis EFE (Eksternal Factor Evaluation) yang didasarkan pada lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan eksternal di atas-atas rata-rata karena memiliki total nilai tertimbang sebesar 2,65. Hal ini mengandung pengertian bahwa posisi Perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk sangat kuat dalam mengantisipasi lingkungan eksternalnya, dalam upaya pemanfaatan peluang, serta mengantisipasi ancaman.</p> <p>4. Hasil analisis IFE (InternalFactor Evaluation) yang didasarkan pada lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan internal cukup kuat karena memiliki total nilai tertimbang di atas ratarata, yaitu sebesar 2,76. Total nilai tertimbang tersebut menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk</p>
--	--

	<p>memiliki kondisi internal yang cukup kuat untuk mendukung peningkatan kinerjanya.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="647 280 1401 651">5. Hasil dari analisis matriks Internal-External (IE), dengan menggunakan nilai-nilai yang dihasilkan dari analisis matriks EFE dan IFE, menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menempati sel V (lima), yang menghasilkan pilihan strategi bagi perusahaan, yaitu strategi jaga dan pertahankan (<i>hold and maintain</i>), berupa strategi penetrasi pasar (<i>market penetration</i>), dan pengembangan produk (<i>product development</i>).</li><li data-bbox="647 663 1401 947">6. Penetapan strategi dengan menggunakan analisis QSPM terhadap dua alternatif strategi yang mungkin dipilih sebagai strategi umum yang sesuai dengan kondisi perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan dan menarik untuk diimplementasikan adalah strategi penetrasi pasar (<i>market penetration</i>).</li></ol>
--	--

# BAB III

## RERANGKA PENELITIAN

Gambar 3.1  
Rerangka Penelitian



Sumber: Diolah penulis

## **BAB IV METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bagian metodologi penelitian ini, berisikan mengenai objek penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, dan metodologi penelitian. Bagian objek penelitian bertujuan untuk menentukan perusahaan yang akan diteliti, sedangkan pada bagian desain penelitian dijelaskan mengenai metode yang akan digunakan untuk meneliti. Pada variabel penelitian akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulan.

### **A. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Perumusan strategi bisnis Salon Andhika, merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang jasa salon kecantikan dan perawatan di wilayah Perumahan Pondok Cibubur, Cimanggis Depok.

### **B. Desain Penelitian**

Metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif menurut Noor dalam Sudiro (2013) adalah metode yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode ini relatif lebih mudah untuk dilaksanakan, diperoleh banyak informasi penting, dan dalam metode ini dapat ditentukan apakah temuan membutuhkan penelitian lanjutan atau tidak.

### C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah faktor-faktor internal perusahaan, faktor-faktor eksternal perusahaan, pesaing utama perusahaan dan faktor – faktor kompetitif perusahaan. Berikut variabel penelitian dalam penelitian ini :

1. Faktor – faktor dari lingkungan internal perusahaan :

a. Kekuatan (*Strengths*)

*Strengths* adalah kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dianalisis idari faktor ini adalah seberapa besarnya kekuatan – kekuatan yang dimiliki perusahaan, yang menjadi penentu keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

*Weaknesses* adalah kelemahan, situasi kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini, yang dapat menghambat keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Faktor ini dianalisis di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi kendala dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

2. Faktor – faktor dari lingkungan eksternal perusahaan;

a. Peluang (*Opportunity*)

*Opportunity* adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang atau mendorong berkembangnya organisasi di masa depan. Faktor ini dianalisis untuk mengetahui peluang yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan datang.

b. Ancaman (*Threats*)

*Threats* yaitu kondisi yang mengancam dan menghambat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor ini dianalisis untuk mengetahui tantangan yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan dari berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

3. Pesaing utama perusahaan dan faktor – faktor kompetitif perusahaan :

a. Para pesaing utama perusahaan

Mengidentifikasi perusahaan – perusahaan lain yang dianggap sebagai pesaing utama perusahaan.

b. Faktor – faktor kompetitif perusahaan

Faktor – faktor yang dianggap sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Faktor ini mencakup isu – isu internal maupun eksternal perusahaan.

## D. Metode Penelitian

### 1. Teknik Pengumpulan Data

a. Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik komunikasi. Teknik komunikasi yang sesuai untuk penelitian ini adalah wawancara dengan pihak yang berkompetensi dalam menentukan kebijakan perusahaan dan mengetahui jelas kondisi internal dan eksternal perusahaan yakni kepada Ibu Fina sebagai pendiri dan juga manajer Salon, dan timnya serta para karyawannya. Kuesioner juga dibagikan kepada pihak pelanggan Salon Andhika untuk memberikan pendapat mengenai layanan jasa yang dirasakan dari Salon Andhika.

b. Teknik pengumpulan sampel

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013) mengatakan bahwa *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik yang mengambil sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti: orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti mendalami obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada 2 orang dari pihak manajemen, 9 karyawannya, dan 20 pelanggan yang berlokasi di kompleks perumahan Pondok Cibubur.

## 2. Teknik Analisis Data

Pada bagian ini peneliti menggunakan beberapa teknik analisis data eksternal dan internal.

### a. Analisis Internal

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Dalam satu area tidak mungkin ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya. Oleh sebabnya perlu dilakukan audit internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### b. Analisis Eksternal

Setiap perusahaan atau organisasi pastinya memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu di hadapi. Setiap peluang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan apa saja, sehingga perusahaan harus mengetahui peluang tersebut terlebih dahulu agar dapat menciptakan strategi yang tepat untuk memaksimalkan peluang tersebut.

Proses penilaian audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan pertama kali harus menyelidiki dan mengumpulkan informasi bersaing mengenai tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Setelah melakukan pengumpulan informasi, sebaiknya diasimilasi dan dievaluasi,

Freund dalam buku Fred R. David (2016:47) menekankan bahwa faktor – faktor eksternal kunci sebaiknya penting untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tahunan, dapat diukur, dapat diterapkan pada semua perusahaan yang bersaing, dan hierarkis dalam arti bahwa beberapa akan terkait dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lain akan menjadi lebih sempit, terfokus pada area fungsional dan divisional.

## 3. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk memformulasikan strategi adalah dengan menggunakan model konsep David (2016), yaitu melalui 3 tahapan :

### a. Tahap 1 : Tahap Input

Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan sehingga dapat membuat Matrik IFE, Matrik EFE, dan Matriks CPM.

**(1) Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)**

Matriks IFE merupakan salah satu teknik yang akan digunakan dalam melakukan formulasi strategi. Untuk menggunakan IFE Matriks, harus menggunakan tabel untuk menghitung total skor tertimbang.

**Tabel 4.1**  
**Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)**

<b>Faktor – Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
Kekuatan 1. 2. 3.			
Kelemahan 1. 2. 3.			
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		

Sumber : Fred R. David (2016)

IFE Matrix dapat dikembangkan dengan lima tahap, yaitu:

- i) Menyusun daftar faktor-faktor kunci internal seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Maksimum 20 faktor internal yang dianalisis, termasuk kekuatan dan kelemahan. Penyusunan daftar Kekuatan dilakukan terlebih dahulu, kemudian kemudian daftar kelemahan. Daftar factor internal ditentukan sespesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio, dan angka perbandingan.
- ii) Menentukan bobot pada setiap factor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) untuk setiap faktor. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan relatif faktor agar berhasil di industrinya. Tanpa memperhatikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan, faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada kinerja organisasi sebaiknya diberikan bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.

- iii) Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu merepresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Untuk faktor kekuatan harus diberikan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus diberikan peringkat 1 dan 2. Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
- iv) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
- v) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang organisasi.

**(2) Eksternal Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)**

Teknik kedua yang digunakan untuk melakukan tahap *input* adalah EFE Matrix. Dalam teknik ini harus menggunakan tabel yang berisikan peluang dan ancaman.

**Tabel 4.2**  
**Eksternal Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)**

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		

Sumber : Fred R. David (2016)

Terdapat 5 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan EFE Matrix, yaitu:

- i) Menyusun daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Maksimum 20 faktor eksternal yang dianalisis, meliputi peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dan industri. Terlebih dahulu disusun daftar peluang dan faktor ancaman kemudian.
- ii) Memberikan bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Peluang biasanya menerima bobot yang lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dan tidak sukses atau dengan mendiskusikan faktor itu dan memperoleh konsensus kelompok. Jumlah dari semua bobot terhadap faktor harus sama dengan 1,0.
- iii) Memberikan peringkat antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons terhadap faktor itu, di mana 4 = responsnya superior, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat oleh karenanya berbasis perusahaan, sedangkan bobot dalam Langkah 2 berbasis industri. penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1, 2, 3, atau 4.
- iv) Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- v) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

### **(3) *Competitive Profile Matrix (CPM)***

Menurut Fred R. David (2016:160), Matriks Profil Kompetitif mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan sampel. Total nilai dapat dilihat pada bagian akhir kolom, dimana perusahaan yang memiliki angka paling besar merupakan perusahaan yang

memiliki posisi kompetitif paling kuat, sedangkan perusahaan yang memiliki nilai terendah memiliki posisi kompetitif yang paling lemah.

**Tabel 4.3**  
**Competitive Profile Matrix (CPM)**

Faktor – Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot
1.							
2.							
3.							
Total	1,00						

Sumber : Fred R. David (2016)

Untuk tahap *input* yang terakhir digunakan teknik analisis dengan Matriks Profil Persaingan (Competitive Profile Matrix – CPM). Terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk menggunakan CPM, yaitu:

- i) Memilih beberapa perusahaan pesaing utama yang memiliki jenis bidang sejenis. Sebaiknya perusahaan yang dipilih adalah pesaing dari setiap perusahaan yang memiliki ukuran dan kualitas yang setara agar dapat dibandingkan.
- ii) Setelah menentukan perusahaan pesaing utama, disusun daftar faktor-faktor keberhasilan penting (*Key Success Factors*) dari industri yang diteliti.
- iii) Menentukan bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting. Memberi nilai yang lebih tinggi untuk bobot yang merupakan faktor terpenting dari semua perusahaan. Total bobot harus 1,00.
- iv) Setelah menentukan bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting perusahaan, selanjutnya harus ditentukan peringkat setiap faktor dari perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan dari faktor keberhasilan penting mendapatkan nilai peringkat yang lebih tinggi, yaitu angka 3 atau 4. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki faktor keberhasilan yang tidak unggul mendapatkan nilai peringkat yang rendah, yaitu angka 1 atau 2.

- v) Setelah menentukan peringkat dan bobot, mengalikan keduanya untuk menghasilkan skor bobot. Setelah mendapatkan skor bobot dari masing-masing faktor keberhasilan penting, jumlahkan semua skor bobot tersebut untuk mendapatkan total dari skor bobot. Total dari skor bobot tersebut yang menunjukkan mana perusahaan yang lebih unggul dibanding pesaingnya.

## **b. Tahap 2 : Tahap Pencocokan**

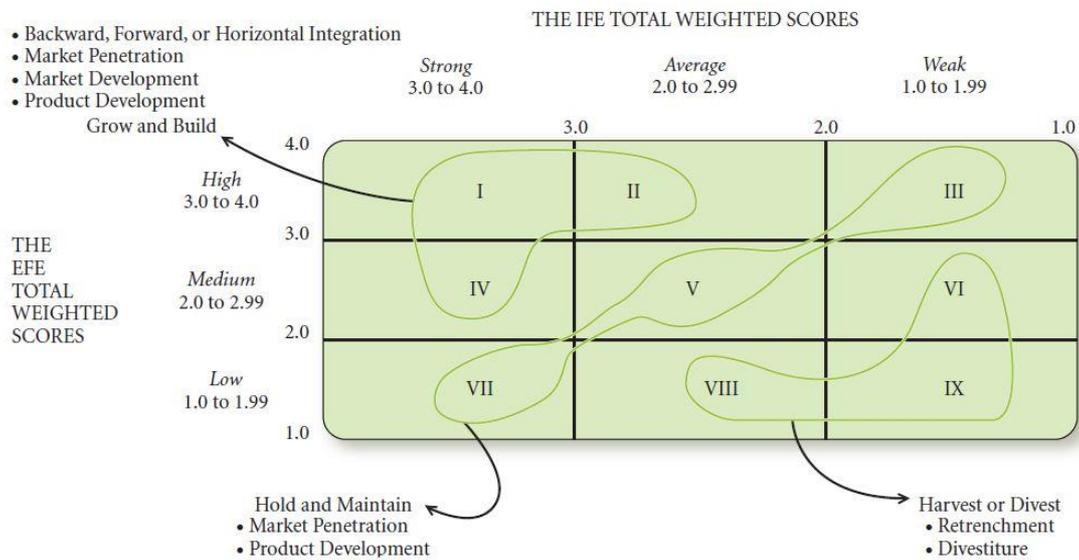
Pada tahap pencocokan akan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan faktor internal. Teknik pencocokan mencakup Matriks IE, Matriks SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), dan Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Apabila yang diteliti perusahaan yang memiliki bisnis jamak, maka digunakan juga teknik analisis dengan Matriks BCG (Boston Consulting Group Matrix)

### **(1) Matriks IE (Internal – Eksternal)**

Matriks IE secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan di antara divisi – divisi organisasi dalam diagram simetris. Informasi dalam matriks IE ini berasal dari matriks IFE dan matriks EFE yang sebelumnya telah dibuat. Matriks IE terdiri dari 6(enam) sel dan dibagi menjadi 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- (a) Perusahaan yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat menggambarkan kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :
  - i) Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.
  - ii) Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal
- (b) Perusahaan yang berada dalam sel III, V, dan VII dapat menggambarkan kondisi *hold* (tahan) dan *maintain* (memelihara). Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- (c) Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggambarkan kondisi *harvest* (panen) dan *divestiture* (divestasi).

**Gambar 4.1**  
**Matriks IE**



Sumber : David (2015)

Untuk mengembangkan matriks internal-eksternal (IE), terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks EFE.
- (b) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor internal (IFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks IFE.
- (c) Masukkan skor tertimbang IFE dan EFE kedalam matriks internal-eksternal (IE)
- (d) Menarik kesimpulan strategi dari posisi matriks IE.

## (2) Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Menurut Fred R. David (2016:171) bahwa matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi kombinasi: strategi kekuatan–peluang (*strengths-opportunities*–SO), strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities*-WO), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats*-ST), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats*–WT).

- (a) Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang ada.
- (b) Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan peluang eksternal.
- (c) Strategi ST menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal.
- (d) Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

**Tabel 4.4**

**SWOT Matrix**

	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weakness-W)
Peluang (Opportunity-O)	<b>Strategi SO</b> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats-T)	<b>Strategi ST</b> Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David (2016:172)

Untuk melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Membuat daftar kesempatan eksternal kunci
- (b) Membuat daftar ancaman eksternal kunci
- (c) Membuat daftar kelemahan internal kunci
- (d) Membuat daftar kekuatan internal kunci
- (e) Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang sesuai
- (f) Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi WO
- (g) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST

- (h) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT

**(3) *Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)***

SPACE Matrix merepresentasikan dua dimensi internal (posisi keuangan – FP dan posisi kompetitif – CP) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas – PS dan posisi industri – IP). Dari SPACE Matrix akan menghasilkan vektor direksional yang dapat mengarah ke empat kuadran, yaitu:

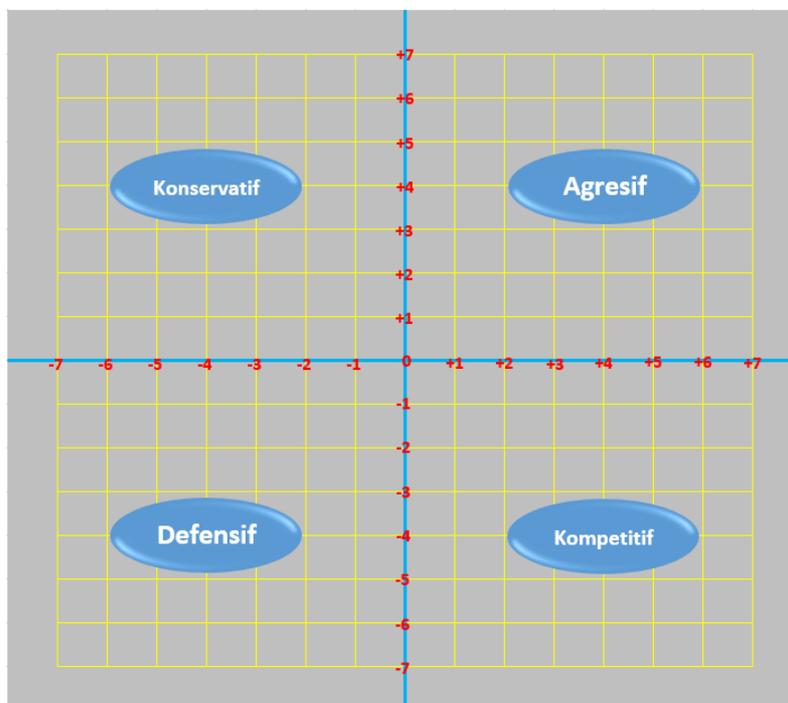
- (a) Kuadran agresif (kanan-atas) artinya organisasi berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi ketika berada di kondisi agresif adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat menjadi layak, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.
- (b) Kuadran konservatif (kiri-atas) artinya organisasi tetap dekat pada kompetensi dasar organisasi dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.
- (c) Kuadran defensif (kiri-bawah) artinya organisasi sebaiknya fokus pada memperbaiki kelemahan internal dan diversifikasi. Strategi yang dapat digunakan adalah pelepasan, pengurangan, likuidasi, dan diversifikasi.
- (d) Kuadran kompetitif (kanan-bawah) artinya organisasi memiliki keunggulan dalam persaingan dalam industri tetapi lemah dalam keuangan internal. Strategi yang dapat digunakan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan SPACE matrix**

Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Keuangan (FP)	Skor	Stabilitas Posisi (SP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi keuangan (FP)		Rata-rata stabilitas posisi (SP)	
Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Kompetitif (CP)	Skor	Posisi Industri (IP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi kompetitif (CP)		Rata-rata posisi industri (IP)	
Kesimpulan :			
Perpotongan Y = FP + SP			
Perpotongan X = IP + CP			

Sumber : David (2015:176)

**Gambar 4.2**  
**SPACE Matrix**



Sumber : David (2015:176)

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

- (a) Memilih seperangkat variabel untuk mendefinisikan posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
- (b) Memberikan angka numerik yang berjangka dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang memengaruhi dimensi IP dan FP. Berikan angka -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk) untuk setiap variabel yang memengaruhi dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, kemudian membuat perbandingan dengan pesaing lain. pada perpotongan IP dan SP, dan membuat perbandingan dengan industri lain.
- (c) Menghitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variabel setiap dimensi, kemudian membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi.
- (d) Menghitung koordinat direksional dengan menggunakan sumbu X dan sumbu Y.
- (e) Posisikan hasil dari perhitungan sumbu X dan sumbu T kedalam SPACE matriks dan gambarkan vektor direksional dari asal SPACE Matriks lewat koordinat vektor direksional. Vektor ini akan mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

### c. Tahap 3 : Tahap Keputusan

Pada tahap ini akan digunakan 1 (satu) teknik yaitu QSPM (*Quantitative Strategiz Planning Matrix*) untuk membuat keputusan perumusan strategi. Menurut Fred R. David (2016) QSPM adalah matriks untuk mengevaluasi strategi alternative berdasarkan inputan factor internal dan eksternal.

Matriks QSPM termasuk dalam tahap ke-3 dari kerangka kerja analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi mana yang hendak digunakan diantara strategi – strategi alternatif.

**Tabel 4.6**  
**Matriks QSPM**

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
Faktor – Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
<b>Ancaman</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
<b>Total</b>	<b>1,00</b>						
<b>Kekuatan</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
<b>Kelemahan</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
<b>Total</b>	<b>1,00</b>						

Sumber : Fred R. David (2016:67)

Pada Matriks QSPM terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkannya, yaitu :

- (1) Membuat daftar kekuatan / kelemahan internal dan peluang / ancaman eksternal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini dapat diambil langsung dari Matriks IFE dan Matriks EFE.
- (2) Memberikan pembobotan untuk masing – masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini sama seperti pembobotan pada Matriks IFE dan Matriks EFE. Bobot disajikan dalam kolom tepat di kanan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.

- (3) Setelah itu, mencermati matriks – matriks yang telah digunakan pada tahap ke-2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan dalam organisasi. Biasanya strategi alternatif yang paling banyak disarankan dari matriks – matriks yang digunakan akan dipilih.
- (4) Kemudian menentukan Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing – masing strategi dalam set alternatif yang telah ditentukan.
- (5) Menghitung Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan Skor Daya Tarik di setiap faktor. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Total, semakin menarik pula alternatif strategi tersebut.
- (6) Kemudian menghitung jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di tiap kolom QSPM. Jumlah keseluruhan Daya Tarik Total mengungkapkan strategi paling menarik dari serangkaian alternatif yang ada.

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### E. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Salon Andhika adalah salon kecantikan yang menawarkan perawatan kecantikan rambut, kulit wajah dan tubuh. Dengan berbagai jenis treatment yang ditawarkan dan layanan yang khas, membuat pelanggan merasa tenang serta nyaman dengan hasil yang memuaskan sesudah perawatan.

Salon Andhika didirikan pada tahun 2008 oleh pendirinya yakni Ibu Fina, yang sekaligus yang menjadi manager di salon tersebut. Salon Andhika beralamat di Jalan Raya Pondok Cibubur No.8 RT 05 RW 01, Kelurahan Cisalak Pasar, Kecamatan Cimanggis, Depok. Lokasi usahanya berada di lingkungan komplek perumahan Pondok Cibubur serta dekat dengan pemukiman penduduk yang menjadi pasar sasarannya. Nama Adhika diambil dari nama anak pertama Ibu Fina, yang saat ini sudah lulus S1 di bidang Teknologi informasi.

Sebagai seorang pimpinan usaha salon, Ibu Fina memiliki misi mengembangkan Salon Andhika sebagai tempat silaturahmi para pelanggannya, menciptakan suasana tenang, nyaman, *feeling at home*, selalu melayani dengan hati, terus meningkatkan pengetahuan dan keahlian sesuai tren mode di Indonesia, mempetahankan pelanggan yang menjadi pasar sasarannya yaitu kaum wanita muda, anak-anak, dan dewasa di lingkungan perumahan Pondok Cibubur, menjaga kesetiaan karyawannya dengan memfasilitasi tempat tinggal bersama, dan dalam jangka Panjang dapat mensejahterakan keluarga dan keluarga besarnya dengan merekrut karyawan dari kalangan keluarga dari generasi ke generasi. Sedangkan tujuan utama Ibu Fina dalam membangun dan mengembangkan bisnisnya adalah selain membantu suami, mendapatkan keuntungan yang wajar namun terus tumbuh dan berkembang, serta tujuan sosial dalam membantu keluarga besarnya.

Dari sisi manajemen bisnis, Ibu Fina belum mendelegasikan tugas khusus haircut yang menjadi keahliannya, kepada karyawannya. Pertimbangan bahwa beliau takut pelanggan kecewa karena terbiasa dengan model guntingannya. Secara umum, semua karyawannya dapat

mengerjakan jenis pekerjaan lainnya dalam kaitannya dengan perawatan wajah dan tubuh, kecuali gunting rambut yang hanya dilakukan oleh Ibu Fina sendiri, sehingga sering terjadi antrian pelanggan yang ingin gunting rambut.

Namun, disisi lain para karyawannya yang semuanya adalah wanita dengan mengenakan pakaian seragam mampu melayani pelanggannya dengan sangat ramah, sopan, bersih, dan empati. Oleh karena mereka mempunyai tugas yang rutin dan tidak bervariasi maka menurut Ibu Fina tidak perlu deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Salon Andhika mempunyai kebijakan bahwa pada hari senin minggu pertama setiap bulannya merupakan hari *off* dalam rangka memberi waktu istirahat untuk para karyawannya, dan bagi manajemen salon hari tersebut ditetapkan untuk pembelian dan penyediaan pasokan bahan-bahan dan perlengkapan salon. Dalam hal ini Salon Andhika telah berlangganan dengan beberapa pemasok yang berlokasi di Pasa Baru dan Depok. Kerjasama dengan para pemasok memberi dampak yang menguntungkan dalam pengembangan salon, karena dari pemasok misalkan Rudi Hadisuwarno, Martha Tilaar, Johnny Andrian, dan pemasok dari jaringan internasional seperti Matrix, Makaritzo, L'oreal, sering mengundang para manajer salon kecantikan dalam acara seminar dan training terkait perkembangan tren mode kecantikan dan perawatannya.

Meskipun bahan kosmetik dan perawatan, serta perlengkapan relatif berkualitas baik dan memadai, akan tetapi peralatan yang digunakan oleh salon Adhika masih relatif sederhana. Peralatan yang dipakai pada umumnya salon-salon kecantikan cenderung modern mengikuti tren teknologi peralatan salon yang terbaru, begitu pula desain interior dan *layout* nya. Sedangkan Salon Andhika peralatan yang digunakan relatif *out of date*, desain interior tidak bertema, dan layout kurang tertata baik.

Salon Andhika tidak secara khusus memiliki tim promosi, jadi salon mengandalkan *banner* Salon yang terpampang di depan Gedung, dan informasi keberadaan salon Andhika tersebar secara *mouth to mouth*, serta menggunakan media sosial Instagram : salon\_andhika.

Keuangan salon Adhika dikelola oleh Annisa, sarjana Sastra Inggris, anak kedua dari Ibu Fina. Kebijakan dalam keuangan ditetapkan untuk tidak menggunakan modal pinjaman, jadi 100% modal perusahaan bersumber dari modal sendiri. Modal kerja yang dimiliki cukup memadai untuk penguasaan operasi jangka pendek perusahaan. Sistem pembayaran oleh

pelanggan dapat dilakukan dengan cara cash dan kartu debit. Sistem informasi keuangan disusun secara manual, tidak berbasis komputer.

Secara umum Salon Andhika kalah secara teknologi dengan salon-salon kecantikan ternama yang berlokasi di *mall*, tetapi oleh karena Salon Andhika tidak berada di samudra merah bersama salon-salon ternama tersebut dan lebih memilih tetap berada di lokasinya sekarang untuk bersaing di Samudra biru, maka secara khusus teknologi tidak menjadi *service value* yang ditawarkan kepada pelanggannya.

## F. Analisis Visi dan Misi

Visi Salon Andhika adalah: “Menjadi usaha Salon kecantikan yang mengutamakan pelanggan sebagai keluarga”. Dari visi yang dimiliki Salon Andhika, dapat dianalisis bahwa visi tersebut telah memenuhi beberapa kriteria visi yang unik yaitu yaitu pelanggan sebagai keluarga yang menunjukkan kebebasan bagi pelanggan seperti di rumah sendiri. Namun, visi ini masih kurang jelas arahnya di masa yang akan datang sebagai bisnis yang dapat berkembang dan bersaing, sehingga visinya tidak menantang sehingga tidak memberi motivasi bagi pimpinan/pendiri untuk berkembang.

Pernyataan visi yang dimiliki Salon Andhika tidak mencantumkan mengenai batasan waktu untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Sebaiknya sebuah pernyataan visi mencantumkan batasan waktu untuk mencapai visi tersebut, seperti harus dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ataupun 10 (sepuluh) tahun mendatang.

Agar dapat mencapai visi yang telah ditetapkan, suatu perusahaan perlu menetapkan beberapa misi agar dapat mendukung tercapainya visi tersebut. Adapun misi yang ditetapkan oleh Salon Andhika adalah:

- 1) Mengembangkan Salon Andhika sebagai tempat silaturahmi para pelanggannya,
- 2) Menciptakan suasana tenang, nyaman, *feeling at home*, selalu melayani dengan hati,
- 3) Terus meningkatkan pengetahuan dan keahlian di bidang kecantikan dan perawatannya sesuai tren mode di Indonesia,
- 4) Mempertahankan pelanggan yang menjadi pasar sasarannya yaitu kaum wanita muda, anak-anak, dan dewasa di lingkungan perumahan Pondok Cibubur,
- 5) Menjaga kesetiaan karyawannya dengan memfasilitasi tempat tinggal bersama, dan
- 6) Dalam jangka panjang dapat mensejahterakan keluarga dan keluarga besarnya dengan merekrut karyawan dari kalangan keluarga dari generasi ke generasi.

Dari pernyataan misi yang dimiliki oleh Salon Andhika, dapat dianalisis melalui 9 komponen misi perusahaan, yaitu:

**Tabel 5.1**  
**Analisis 9 Komponen Misi Salon Andhika**

No.	Pernyataan Misi PT. Bambi	Komponen Pernyataan Misi								
		Konsumen	Produk Atau Jasa	Pasar	Teknologi	Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas	Filosofi	Konsep diri	Fokus pada citra publik	Fokus pada karyawan
1.	Mengembangkan Salon Andhika sebagai tempat silaturahmi para pelanggannya							<input checked="" type="checkbox"/>		
2.	Menciptakan suasana tenang, nyaman, <i>feeling at home</i> , selalu melayani dengan hati,						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
3.	Terus meningkatkan pengetahuan dan keahlian di bidang kecantikan dan perawatannya sesuai tren mode di Indonesia,		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4.	Mempetahankan pelanggan yang menjadi pasar sasarannya yaitu kaum wanita muda, anak-anak, dan dewasa di lingkungan perumahan Pondok Cibubur,	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>						
5	Menjaga kesetiaan karyawannya dengan memfasilitasi tempat tinggal bersama									<input checked="" type="checkbox"/>
6	Dalam jangka panjang dapat mensejahterakan keluarga dan keluarga besarnya dengan merekrut karyawan dari kalangan keluarga dari generasi ke generasi.						<input checked="" type="checkbox"/>			

Dari hasil analisis 9 komponen pernyataan misi, dapat disimpulkan bahwa misi Salon Andhika telah memenuhi sebagian besar dari 9 komponen misi, kecuali komponen teknologi,

namun secara keseluruhan misi perusahaan sudah cukup jelas berorientasi pada pelanggan, kualitas layanan, dan keluarga.

## **G. Analisis Lingkungan Perusahaan**

Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi analisis internal dan analisis eksternal perusahaan. Penelitian dalam analisis lingkungan perusahaan dilakukan dengan cara mewawancarai beberapa sumber, yakni manajemen tingkat puncak, karyawan Salon Andhika, dan pelanggannya. Berikut data yang telah didapatkan:

### **1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Dalam mengumpulkan data-data dari lingkungan internal perusahaan, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang bertugas pada setiap bidangnya. Berikut hasil wawancara dari berbagai bidang:

#### **a. Manajemen dan operasi jasa**

Dalam kegiatan mengumpulkan data dalam bentuk wawancara untuk manajemen dari Andika Salon peneliti berkesempatan untuk mewawancarai Ibu Fina, pendiri sekaligus pemilik, dan pimpinan Salon Andhika pada saat melakukan kegiatan wawancara. Pimpinan Salon Andhika hanya menyusun struktur organisasi secara sederhana dimana pembagian kerja hanya didelegasikan kepada dua bagian yakni bagian Administrasi Keuangan dan bagian Pengawas Kerja Harian. Tidak terdapat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara tertulis sehingga tidak ada standar kerja pada kedua bagian tersebut. Para karyawan tidak mendapat pelatihan secara khusus dan terprogram, tetapi setiap karyawan baru akan belajar sambil bekerja, melihat cara kerja karyawan seniornya, dan jika dianggap sudah cukup mampu untuk bekerja sendiri maka karyawan baru tersebut akan langsung melayani sendiri permintaan para pelanggan.

Para karyawan memiliki motivasi dan etos kerja yang tinggi hal ini terbukti dari tingkat turnover karyawan yang sangat rendah yang mana rata-rata karyawan bekerja lebih dari 5 tahun di Salon Andhika, di samping kesetiaan para karyawan terjamin karena mereka berasal dari kalangan keluarga Ibu Fina sendiri.

b. Pemasaran

Salon Andhika tidak memiliki secara khusus bagian Pemasaran sehingga rencana dan operasional pemasaran dirancang sendiri oleh ibu Fina. Periklanan dilakukan melalui Instagram, pemasangan neon box di depan gerai salon, dan secara tidak langsung periklanan dilakukan oleh pelanggannya sendiri (*Consumer advocacy*).

Jenis dan kualitas layanan yang ditawarkan oleh Salon Andhika relatif baik, salon Andhika mampu menciptakan suasana *feeling at home* bagi para pelanggannya. Tentunya tetap ada kritikan dari pelanggan, misalnya tentang waktu tunggu proses pengerjaan yang relatif lama dan tidak memiliki standar waktu proses pengerjaan dari setiap jenis layanan. Namun, disisi lain salon Andhika mempunyai *the flower of services*, yaitu selain jasa ini juga ditawarkan jasa tambahan seperti penyediaan layanan makan dan minum atas pesanan pelanggan, informasi tentang produk baru, cara pembayaran cash dan kartu debit. Yang paling menonjol di Salon Andhika atas tambahan jasa yang ditawarkan adalah keramahan pada para pelanggan saat melaksanakan proses jasanya.

c. Keuangan dan Akuntansi

Margin pendapatan bersih yang dimiliki oleh Salon Andhika sebesar 25%-30% per tahunnya, pendapatan tersebut sebagian disimpan untuk pengembangan dan sebagian lagi digunakan sebagai modal kerja jangka pendek untuk operasional bisnisnya. Modal kerja Salon Andhika hanya berasal dari penjualan, tidak berasal dari pinjaman kredit perbankan, atau dana pinjaman pihak ketiga.

Sistem pencatatan keuangan dilakukan dengan menggunakan program excel di komputer yang dikendalikan langsung oleh ibu Annisa putri dari ibu Fina.

d. Operasi jasa

Bahan-bahan yang dibutuhkan untuk salon dibeli ke pemasok langganannya yang berlokasi di Pasar Baru, Jakarta. Sistem penyediaan bahan baku dilaksanakan dengan sistem input komputer untuk mengatur strategi Min-Max.

Fasilitas, peralatan, dan mesin yang dimiliki masih sangat sederhana bahkan jauh dari sentuhan teknologi terbaru dan beberapa peralatan yang sudah berumur diatas 10 tahun. Di sisi lain, lokasi gerai Salon Andhika sangat strategis

dekat pemukiman penduduk dan tidak kendala oleh kemacetan. Di samping itu, Salon Andhika juga menyediakan wifi untuk jaringan internet bagi kebutuhan pelanggannya.

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

### *a. Politik*

Lingkungan politik memiliki beberapa pengaruh terhadap penjualan perusahaan Salon Andhika, hal ini dapat dilihat dengan jumlah pendapatan dari jasa salon yang cenderung menurun ketika dunia tidak terkecuali Indonesia sedang dilanda virus corona yang dikenal dengan nama covid 19. Adanya kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), dampaknya sangat terasa oleh industri jasa seperti salon kecantikan dan perawatan. Ancaman ini harus dihadapi dan ditanggapi oleh Salon Andhika dengan memberlakukan protokol kesehatan di salon. Realitasnya memang jelas dirasakan oleh salon yaitu penurunan jumlah pelanggan yang datang hingga mendekati 50% rata-rata setiap harinya. Bahkan pada awal maret 2020 Salon Andhika terpaksa menutup gerainya untuk menaati pemberlakuan PSBB.

### *b. Ekonomi*

Lingkungan ekonomi di Indonesia memiliki berbagai pengaruh terhadap pendapatan dari jasa Salon Andhika. Adanya masa pandemic covid 19, pendapatan dari penawaran jasa Salon Andhika rata-rata turun hingga 50%. Namun pimpinan Salon tidak mengurangi jumlah karyawannya hanya sebagian dari karyawannya yang rata-rata berusia 20 tahun, sudah kembali ke kampungnya untuk berkumpul dengan orang tuanya pada masa pandemi ini. Dampak ekonomi berikutnya adalah pembelian pasokan bahan- perlengkapan salon mengalami pengurangan juga.

### *c. Sosial*

Lingkungan sosial yang berpengaruh terhadap Salon Andhika tentunya adalah berubahnya kebiasaan masyarakat dengan adanya covid 19, dimana masyarakat di lingkungan Salon Andhika, yaitu Pondok Cibubur dan sekitarnya, cemas dan takut terjadinya penularan covid 19 di tempat berkerumun diantaranya di salon-salon

kecantikan. Sehingga masyarakat pelanggan cenderung menahan diri untuk tidak pergi ke salon dimasa pandemi covid 19. Kegiatan Salon Andhika di masa ini mengarah pada kegiatan sosial keagamaan yakni memberi sumbangan kepada panti asuhan, kaum duafa, dan masjid di lingkungannya.

d. Teknologi

Lingkungan teknologi yang berpengaruh bagi Salon Andhika adalah pemanfaatan pertemuan virtual dengan penggunaan *zoom* dalam acara pelatihan dan seminar kecantikan yang diikuti oleh pimpinan Salon untuk kebutuhan informasi atas perkembangan tren mode, kosmetik, dan perawatan kecantikan.

## H. Tahap Perumusan Strategi

### 1. Tahap *Input*

Dalam melaksanakan tahap *input* diperlukan beberapa alat analisis untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Berikut adalah hasil analisis tahap *input* pada Salon Andhika:

a. ***Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)***

*Internal Factor Evaluation Matrix* atau Matriks IFE adalah matriks yang mengukur skor bobot dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut adalah matriks faktor internal yang dimiliki oleh Salon Andhika dengan perhitungan skor bobot yang telah didapatkan dari bobot setiap factor dan masing-masing peringkatnya. Total bobot sebesar 1 atau 100% dan besarnya peringkat setiap factor berkisar paling rendah=1 dan paling tinggi= 4 .

**Tabel 5.2**  
**IFE Matrix Salon Andhika**

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Kekuatan</b>			
1. Kualitas jasa baik	0.10	3	0.30
2. Lokasi strategis	0.06	3	0.18
3. Turn over karyawan sangat rendah	0.10	4	0.40
4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi	0.07	4	0.28
5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi	0.05	4	0.20
6. Mampu bertahan di masa pandemi covid 19	0.05	3	0.15
7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra	0.05	3	0.15
8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan	0.07	4	0.28
9. Modal kerja cukup kuat	0,10	4	0,40
<b>Kelemahan</b>			
1. Tidak ada job description dan job spesification	0.05	2	0.10
2. Antrian layanan yang cukup lama	0.07	2	0.14
3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan	0.08	1	0.08
4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i>	0.08	2	0.16
5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti specialst haircut	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

Dari perhitungan Matriks IFE pada tabel 5.2, didapatkan bahwa tingkat skor bobot yang dimiliki oleh lingkungan internal perusahaan Salon Andhika adalah sebesar 2,89. Hasil ini menunjukkan bahwa Salon Andhika memiliki kondisi internal perusahaan yang kuat, dikarenakan total skor bobot nya di atas rata-rata, yaitu di atas total skor bobot 2,5.

**b. External Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)**

*External Factor Evaluation Matrix* atau Matriks EFE adalah matriks yang mengukur skor bobot dari faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan. Berikut adalah faktor-faktor eksternal yang dimiliki oleh Salon Andhika dengan perhitungan skor bobot yang telah didapatkan dari bobot setiap factor dan masing-masing peringkatnya. Total bobot sebesar 1 atau 100% dan besarnya peringkat setiap factor berkisar paling rendah=1 dan paling tinggi= 4.

**Tabel 5.3**

**EFE Matrix Salon Andhika**

<b>Faktor – Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Peluang</b>			
1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar	0.15	3	0.45
2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan & kecantikan	0,10	4	0,40
3. Biaya murah dengan zoom untuk pelatihan	0.10	2	0.20
4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal	0,15	4	0.60
<b>Ancaman</b>			
1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon	0.20	3	0.60
2. Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih	0.20	4	0.80
3. kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB	0.20	1	0.20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3.25</b>

Dari perhitungan Matriks EFE pada tabel 5.3, didapatkan bahwa total skor bobot yang diperoleh dari lingkungan eksternal Salon Andhika adalah sebesar 3,25. Hasil ini menunjukkan bahwa Salon Adhika mampu merespon lingkungan eksternal dikarenakan total skor bobot yang diperoleh sebesar 3,25 yakni lebih besar dari 2,5, yang berarti total skor bobot berada di atas rata-rata.

**c. Competitive Profile Matrix (Matriks CPM)**

*Competitive Profile Matrix* atau Matriks CPM adalah matriks yang mengukur total skor bobot dengan mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan sampel. Berikut adalah hasil identifikasi pesaing utama Salon Andhika serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis diantara pesaing utamanya.

**Tabel 5.4**

**Competitive Profil Matrix Salon Andhika**

<b>Key Success Factors</b>	<b>Bobot</b>	<b>Andhika</b>		<b>Andam</b>		<b>Salsa</b>	
		<b>Peringkat</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Bobot</b>
1. Diversifikasi Jasa	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
2. Kualitas jasa	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3. Harga	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
4. Teknologi	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
5. perlengkapan dan peralatan	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6. Promosi	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2.90</b>		<b>2.65</b>		<b>2.40</b>

Ada 6 faktor kunci keberhasilan utama yang dimiliki oleh setiap salon kecantikan dan perawatan. Pesaing utama sebanyak dua pesaing yang dipilih atas pertimbangan relatif memiliki jasa, pasar, dan ukuran usaha yang sama dengan Salon Andhika. Tabel 5.4 menunjukkan bahwa tingkat total skor bobot yang dimiliki oleh Salon Andhika sebesar 2.90 lebih tinggi dibandingkan oleh para pesaingnya yaitu Andam yang memiliki total skor bobot sebesar 2.65, dan Salsa yang memiliki total skor bobot sebesar 2.40.

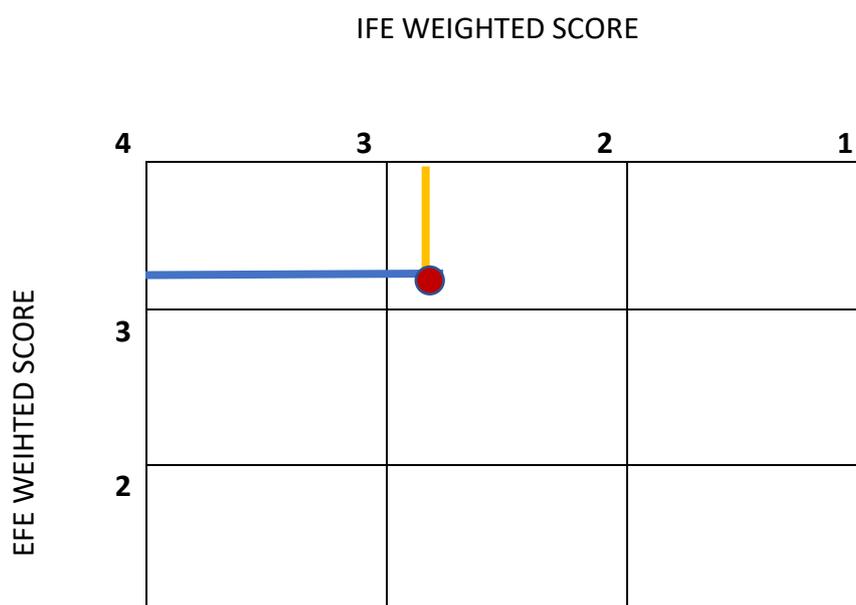
Dari besarnya total skor bobot tersebut pada Matriks CPM menunjukkan bahwa Salon Andhika memiliki keunggulan dalam kualitas jasa dan promosi, dibandingkan dengan para pesaingnya. Meskipun demikian, Salon Andam memiliki keunggulan pada faktor Harga dan Perlengkapan & Peralatan.

## II. Tahap Pencocokan (*Matching stage*)

### 1. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks IE adalah matriks yang menggambarkan secara jelas posisi perusahaan berdasarkan kekuatan internal dan eksternal perusahaan. Berikut adalah Matriks IE dari Salon Andhika.

**Gambar 5.1**  
**IE Matriks Salon Andhika**



Dari gambar 5.1, dapat disimpulkan bahwa Salon Andhika yang memiliki total skor bobot faktor internal sebesar 2,89 dan total skor bobot faktor eksternal sebesar 3,25 berada dalam kuadran II (dua) dalam Matriks IE yang berarti saat ini Salon Andhika berada dalam kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :

- 1). Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.
- 2). Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal

Dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan yang sedang bertumbuh dan faktor internal-eksternal perusahaan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa strategi yang sesuai dan dapat direkomendasikan kepada Salon Andhika saat ini adalah strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk. Hal ini dikarenakan Salon Andhika memenuhi kondisi untuk menjalankan kedua strategi tersebut.

Salon Andhika dapat menjalankan strategi penetrasi pasar dikarenakan konsumen belum jenuh dengan jasa salon dan Salon Andhika sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya hanya perlu usaha promosi yang lebih agresif, meningkatkan kualitas layanan serta meningkatkan pendapatan untuk mengambil pangsa pasar yang lebih luas. Strategi ini dapat dipertimbangkan karena para pesaing utamanya relative tidak menunjukkan keunggulan strategis yang berarti. Selain strategi penetrasi pasar, Salon Andhika saat ini direkomendasikan juga untuk menjalankan strategi pengembangan produk terhadap pasar yang dimilikinya sekarang, dikarenakan Salon Andhika bersaing dalam industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat, pesaing yang sedang melakukan inovasi jasa yang lebih berkualitas, pelengkapan dan peralatan yang lebih modern, dengan harga yang lebih terjangkau.

## **2. Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)**

Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang membantu mengembangkan strategi pada tingkat fungsional dengan menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Berikut adalah Matrik SWOT Salon Andhika.

**Tabel 5.5**  
**Matriks SWOT Salon Andhika**

	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas jasa baik</li> <li>2. Lokasi strategis</li> <li>3. Turn over karyawan sangat rendah</li> <li>4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi</li> <li>5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi</li> <li>6. Mampu bertahan di masa pandemic covid 19</li> <li>7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra</li> <li>8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan</li> <li>9. Modal kerja cukup kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada <i>job description</i> dan <i>job specification</i></li> <li>2. Antrian layanan yang cukup lama</li> <li>3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan</li> <li>4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i></li> <li>5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti <i>specialist haircut</i></li> </ol>
<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar</li> <li>2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan &amp; kecantikan</li> <li>3. Biaya murah dengan <i>zoom</i> untuk pelatihan</li> <li>4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Melatih karyawan untuk pengembangan produk jasa salon (S1,S4,S7,O1,O3)</b></li> <li>2. <b>Mengembangkan promosi penjualan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan (S1,S5,S8,S9,O2,O4)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Melatih karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan (W2,W3,W5,O1,O3,O4)</b></li> </ol>
<b>Ancaman (Threats)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon</li> <li>2. Pesaing memiliki perlengkapan &amp; peralatan yang lebih canggih</li> <li>3. Kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern ( S1,S7,S8,S9,T2)</b></li> <li>2. <b>Mengembangkan jasa salon home service (S6,S9,T1,T2,T3)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern (W4,T2)</b></li> </ol>

Dari tabel 5.5 diperoleh 4 kombinasi strategi fungsional yakni Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Berikut adalah analisis strategi yang dihasilkan dari masing-masing kombinasi strategi tersebut.

## **Strategi SO**

### **1. Melatih karyawan untuk pengembangan produk jasa salon.**

Dengan mempertimbangkan bahwa kualitas jasa Salon Andhika relative sudah baik, dan memiliki sumberdaya manusia yang komit dan etos kerjanya yang tinggi, serta salon sudah punya kerjasama yang kuat dengan pemasok perlengkapan salon, maka Salon Andhika direkomendasikan untuk mengembangkan jasa salonnya dengan memanfaatkan peluang pelatihan virtual melalui zoom yang diselenggarakan oleh para pemasok/mitranya.

### **2. Mengembangkan promosi penjualan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.**

Kuatnya loyalitas pelanggan salon dan dimilikinya jasa tambahan yang menguatkan jasa salon, serta promosi dari mulut ke mulut yang dilakukan pelanggannya selama ini, maka salon Andhika direkomendasikan untuk mengembangkan promosi penjualan yang menarik seperti gratis sekali jasa apabila konsumen sudah menggunakan jasa salon selama 5 kali. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan peluang dimana masyarakat semakin sadar akan artinya kecantikan dan perawatan, serta pesaing yang menetapkan harga relatif lebih mahal.

## **Strategi WO**

### **Melatih karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan**

Mengingat bahwa pelanggan masih sering harus antri untuk mendapatkan jasa salon khusus *haircut* karena hanya satu *specialist* di bidang itu, dan para karyawan yang tidak memiliki *job description* maupun *job specification*, maka direkomendasikan kepada salon Andhika untuk melaksanakan pelatihan dengan memanfaatkan pelatihan *virtual* melalui *zoom*.

## **Strategi ST**

### **1. Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern**

Untuk menghadapi ancaman dari pesaing dalam hal kemutakhiran dari perlengkapan dan peralatan yang dimilikinya, maka Salon Andhika direkomendasikan perlu melakukan pembaruan atas perlengkapan dan peralatan salonnya, mengingat bahwa salon sudah memiliki kualitas jasa berikut *the flower of services*, dan modal kerja yang cukup untuk membelinya.

## 2. Mengembangkan jasa *salon home service*

Untuk mengatasi ancaman penurunan minat ke salon bagi pelanggan karena pandemic covid 19 dan adanya pemberlakuan PSBB, serta persaingan, maka direkomendasikan agar salon Andhika mengembangkan jasa *salon home service* dengan memanfaatkan modal kerja yang dimilikinya dan kemampuan bertahan dimasa pandemic covid 19 selama ini.

### Strategi WT

#### Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern

Dalam mempertimbangkan bagaimana mengatasi kelemahan dan sekaligus mengatasi ancaman, maka Salon Andhika perlu menggantikan perlengkapan dan peralatannya yang sudah usang (out of date) sekaligus dapat mengatasi persaingan dimana para pesaing utamanya sudah memiliki perlengkapan dan peralatan yang lebih modern.

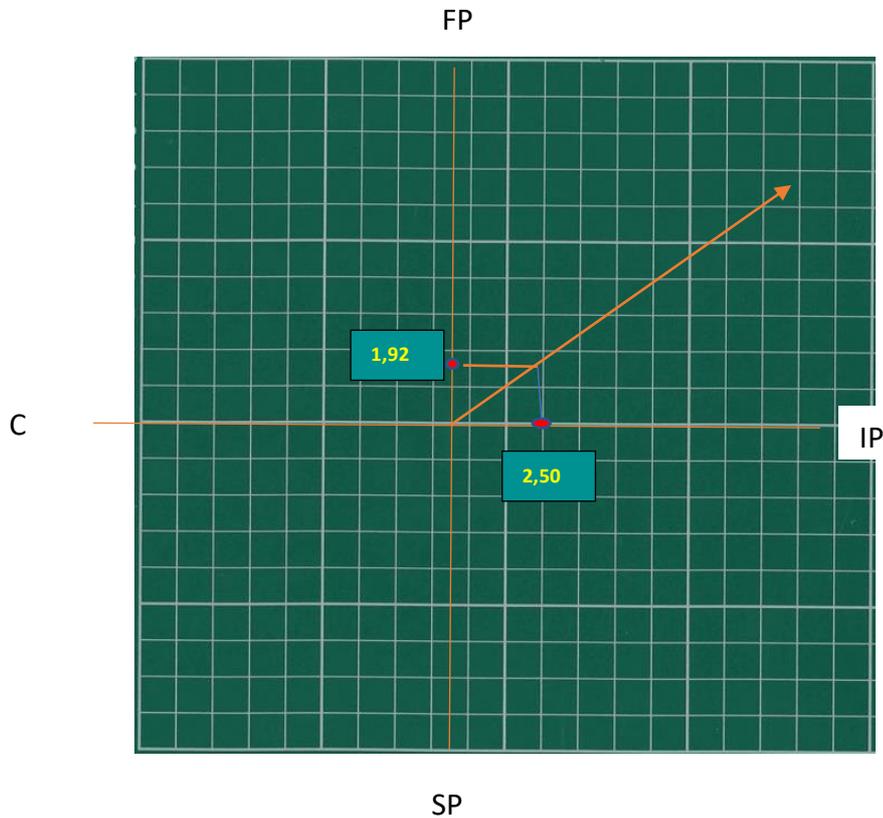
## 3. *SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation Matrix)*

SPACE Matriks adalah alat yang mempresentasikan dua dimensi internal perusahaan dan dua dimensi eksternal perusahaan. Berikut adalah perhitungan dan matriks SPACE dari Salon Andhika:

**Tabel 5.6**  
**Matriks SPACE Salon Andhika**

	Posisi Strategis Internal		Posisi Strategis Eksternal	
<b>Sumbu Y</b>	<b>Posisi Finansial (FP)</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Posisi Stabilitas (SP)</b>	<b>Peringkat</b>
	Pertumbuhan Penjualan	+5	Tingkat Inflasi	-2
	Modal Kerja	+4	Perubahan Teknologi	-3
	Profitabilitas	+5	Elastisitas permintaan	-2
			Intensitas Persaingan	-4
	<b>Rata-Rata :</b>	<b>+4,67</b>	<b>Rata-Rata :</b>	<b>-2,75</b>
Total Skor Sumbu Y : $FP + SP = 4,67 + (-2,75) = 1,92$				
<b>Sumbu X</b>	<b>Posisi Persaingan (CP)</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Posisi Industri (IP)</b>	<b>Peringkat</b>
	Kualitas jasa	-2	Kemudahan masuk ke pasar	+4
	Pangsa pasar	-2	Potensi pertumbuhan	+4
	Loyalitas Pelanggan	-1	Akses pembiayaan	+4
	Siklus hidup produk	-1		
	<b>Rata-Rata :</b>	<b>-1,50</b>	<b>Rata-Rata :</b>	<b>+4</b>
Total Skor Sumbu X : $CP + SP = -1,5 + 4 = 2,50$				

**Gambar 5.2**  
**SPACE Matrix Salon Andhika**



Dari analisis SPACE Matrix pada tabel 5.6 dan gambar 5.2, dapat disimpulkan bahwa Salon Andhika saat ini berada pada kuadran kanan-atas atau kuadran agresif. Kuadran agresif menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu, beberapa strategi yang disarankan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi. Sehingga rekomendasi strategi yang diberikan kepada Salon Andhika adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dikarenakan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif besar di industri yang tengah

tumbuh dan stabil, sehingga strategi tersebut sangat cocok untuk kondisi perusahaan saat ini yang memiliki posisi industri yang kuat.

### **III. Tahap Keputusan (*Decision stage*)**

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Alat analisis yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang paling tepat adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Teknik QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Terdapat 2 strategi yang dipilih oleh peneliti dengan mempertimbangkan hasil dari tahap pencocokan. Strategi pertama yang dipilih, yaitu mengembangkan produk dengan mengembangkan jasa baru yakni salon home service yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan membeli perlengkapan dan peralatan yang lebih modern, khususnya di masa pandemic covid 19. Strategi kedua yang dipilih, yaitu penetrasi pasar dengan menambah pangsa pasar melalui promosi penjualan. Berikut adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* Salon Andhika.

**Tabel 5.7**  
**QSPM Salon Andhika**

Faktor – Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>					
1. Kualitas jasa baik	0.10	3	0,30	4	0,40
2. Lokasi strategis	0.06	2	0,12	-	-
3. Turn over karyawan sangat rendah	0.10	2	0,20	3	0,30
4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi	0.07	2	0,14	2	0,14
5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi	0.05	4	0,20	2	0,10
6. Mampu bertahan di masa pandemi covid 19	0.05	2	0,10	2	0,10
7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra	0.05	3	0,15	4	0,20
8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan	0.07	3	0,21	4	0,28
9. Modal kerja cukup kuat	0,10	3	0,30	4	0,40
<b>Kelemahan</b>					
1. Tidak ada job description dan job spesification	0.05	-	-	-	-
2. Antrian layanan yang cukup lama	0.07	2	0,14	3	0,21
3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan	0.08	-	-	4	0,32
4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i>	0.08	2	0,16	4	0,32
5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti specialst haircut	0.07	3	0,21	-	-
	<b>1,00</b>				
<b>Peluang</b>					
1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar	0.15	-	-	3	0,45
2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan & kecantikan	0,10	4	0,40	3	0,30
3. Biaya murah dengan zoom untuk pelatihan	0.10	-	-	3	0,30
4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal	0,15	4	0,60	2	0,30
<b>Ancaman</b>					
1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon	0.20	4	0,80	2	0,40
2. Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih	0.20	2	0,40	4	0,80
3. Kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB	0.20	3	0,60	3	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>5,22</b>		<b>5,92</b>

Dari perhitungan total skor daya tarik (TAS) pada *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Salon Andhika, dapat disimpulkan bahwa dua alternatif strategi yang direkomendasikan yakni strategi I Penetrasi Pasar dengan cara mengembangkan promosi penjualan, dan strategi II Pengembangan Produk melalui pengembangan jasa baru yakni *salon home service* dan kualitas layanan melalui pembelian perlengkapan dan peralatan yang lebih modern. Strategi Pengembangan Produk memiliki total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,92 lebih besar dibandingkan dengan Strategi Penetrasi Pasar yang memiliki total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,22.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Salon Andhika memiliki visi dan misi yang berorientasi kepada pelanggan, kualitas layanan, dan keluarga.
2. Lingkungan internal perusahaan relatif kuat yang didukung oleh loyalitas karyawan, loyalitas pelanggan, kualitas jasa, dan kemampuan modal kerja.
3. Perusahaan mampu merespon peluang lingkungan eksternal dalam hal meningkatnya kesadaran masyarakat akan artinya kecantikan dan perawatan, serta mampu mengatasi ancaman dalam persaingan harga.
4. Rekomendasi strategi bisnis yang diberikan kepada perusahaan adalah Penetrasi pasar dan Penembangan Produk.
5. Strategi Pengembangan Produk merupakan hasil keputusan yang paling tepat bagi perusahaan melalui pengembangan jasa baru *salon home service* dan pemelian perlengkapan & peralatan yang lebih terbaru.

#### B. Saran

1. Secara internal Salon Andhika perlu berbenah diri dalam pengelolaan sumberdaya secara efektif , dengan pertimbangan masih belum tersusunnya *job description* dan *job specification* untuk proses kerja karyawannya. Hal ini sangat penting untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, yang berkaitan dengan pengembangan produk barunya *salon home service*.
2. Kualitas jasa secara seluruhan sudah baik, namun perlunya pelatihan berkala bagi karyawan dalam menanggapi perkembangan tren jasa kecantikan dan perawatan, dan sekaligus dapat mengatasi masalah sistem antrian yang disebabkan oleh kurangnya *haircut specialist*.
3. Perlu segera dilakukan pembaruan atas perlengkapan dan peralatan salon mengingat persaingan dan daya tarik pasar atas industri jasa kecantikan dan perawatan semakin kuat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Butarbutar, Kritine, Tricahyono, dan Djatmiko, 2017, *Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep "Resource-Based View of the Firm" dengan Kerangka VRIO*, Vol.1, no.2, pp 1-10, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <http://journal.ithb.ac.id/jabs/article/view/169>
- Calam, Ahmad, dan Qurniati, 2016, *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*, Vol.15, no.1, pp 53-68, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <https://lppm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6%20MakalahFuturologi.pdf>
- Cymbidiana, Rafika E., dan Rosidi, 2013, *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menetapkan Strategi untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan (Studi Kasus Pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang)*, Vol.1, no.2, pp 1-25, diakses pada tanggal 18 Juni 2020, <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/674>
- David, Fred R., & Forest R. David, 2016, *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat.
- Farizi, Salman A. dan Sudjatno, 2014, *Formulasi Strategi Bersaing pada UD. Pelita Mas*, Vol.3, no.1, pp 1-6, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1624>
- Fitriadi, Barkah, Soekarto, dan Sunarti, 2013, *Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif*, Vol.5, no.1, pp 1-11, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/206>
- Hadisuwarno, Rudi., 2020. *Bisnis Salon menggiurkan: Ini . Market Utamanya.Bisnis.com*, diakses pada tanggal 17 Juni 2020
- Kotler, Philip & Keller, 2016, *Marketing Management*, 15 Edition, Pearson Education, Inc
- Laudon, Kenneth C., and Laudon, 2014, *Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Digital*, Edisi 13, Jakarta: Salemba Empat
- Putri, Ria T., Novirani, dan Kurniawan, 2015, *Formulasi Strategi Menghadapi Persaingan Industri Kuliner pada Eins Bistro & Boutique di Bandung*, Vol.3, no.2, pp 127-137, diakses pada tanggal 20 Juni 2020, <https://ejournal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/view/755>
- Raharja, Sam'un J., 2016, *Formulation of Strategic Planning Base on Environment: Studies in Five Organizations*, Vol. 1, no.3, pp 207-219, diakses pada tanggal 20 Juni 2020, <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=477122&val=9189&title=PENYUSUNAN%20PERENCANAAN%20STRATEGIK%20BERBASIS%20LINGKUNGAN:%20%20STUDI%20PADA%20LIMA%20ORGANISASI>

Robbins, Stephen P., & Coultr, 2015, *Manajemen*, Edisi 10, Jakarta: Erlangga

Sugianto, Clara A., dan Hongdiyanto, 2017, *Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM pada Bisnis Sambal Noesantara*, Vol.2, no.1, pp 106-115, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/443>

Wanti, Susyenni, Taufiqurrahman, dan Rahayu, 2014, *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru*, Vol.1, no.2, pp 1-15, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/5421>

Yudanto, Setia, 2014, *Analisis Formulasi Strategi pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk*, Vol.2, no.2, pp 1-17, diakses pada tanggal 18 Juni 2020, <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1248>

Yulianti, Devi, 2014, *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan*, Vol.16, no.2, pp 103-114, diakses pada tanggal 18 Juni 2020, <http://publikasi.fisip.unila.ac.id/index.php/sosiologi/article/view/264>