

BAB III

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Telaah Pustaka

Telaah Pustaka merupakan dasar dasar teori yang digunakan dalam penelitian berikut merupakan teori pustaka yang digunakan:

3.1.1 Strategi Operasi

Strategi operasi termasuk salah satu keputusan strategis yang dibuat oleh seorang manager perusahaan. Hal ini tentunya akan menyangkut dengan kebijakan operasi perusahaan dan memberikan *framework* yang lebih detail kepada perusahaan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan. Jadi tujuan strategi operasi yang dimaksud adalah bagaimana seluruh elemen (mulai dari pimpinan sampai level bawah) dalam perusahaan/ organisasi berkontribusi langsung ke tujuan strategis; saling bekerja sama antara bagian perusahaan/ organisasi dalam mewujudkan strategi bagian tersebut (Sutawijaya & Nugroho, 2016; 27).

Sedangkan menurut Skinner dalam Oltra & Luisa (2010) strategi operasi adalah filosofi yang memiliki keterkaitan dengan alat dalam mencapai tujuan. Hayes dan Wheel Wright dalam Nicho (2015) mendefinisikan strategi operasional sebagai seluruh aktivitas yang berada dalam ruang lingkup perusahaan termasuk pengalokasian seluruh sumber daya perusahaan yang dimiliki.

Berbeda dengan Hayes & Wheel, Hill dalam Oltra & Luisa (2010) menyatakan strategi operasi adalah sebuah cara yang memfokuskan pada suatu hal yang berkaitan dengan aktivitas manufaktur dan pemasaran. Kesemuanya dilakukan untuk mengembangkan perspektif perusahaan melalui agregasi.

Sedangkan Anderson et al dalam Nicho (2015) mendefinisikan strategi operasional adalah visi jangka panjang yang terdiri dari misi, tujuan atau sasaran kebijaksanaan serta *distinctive competence* dari suatu perusahaan.

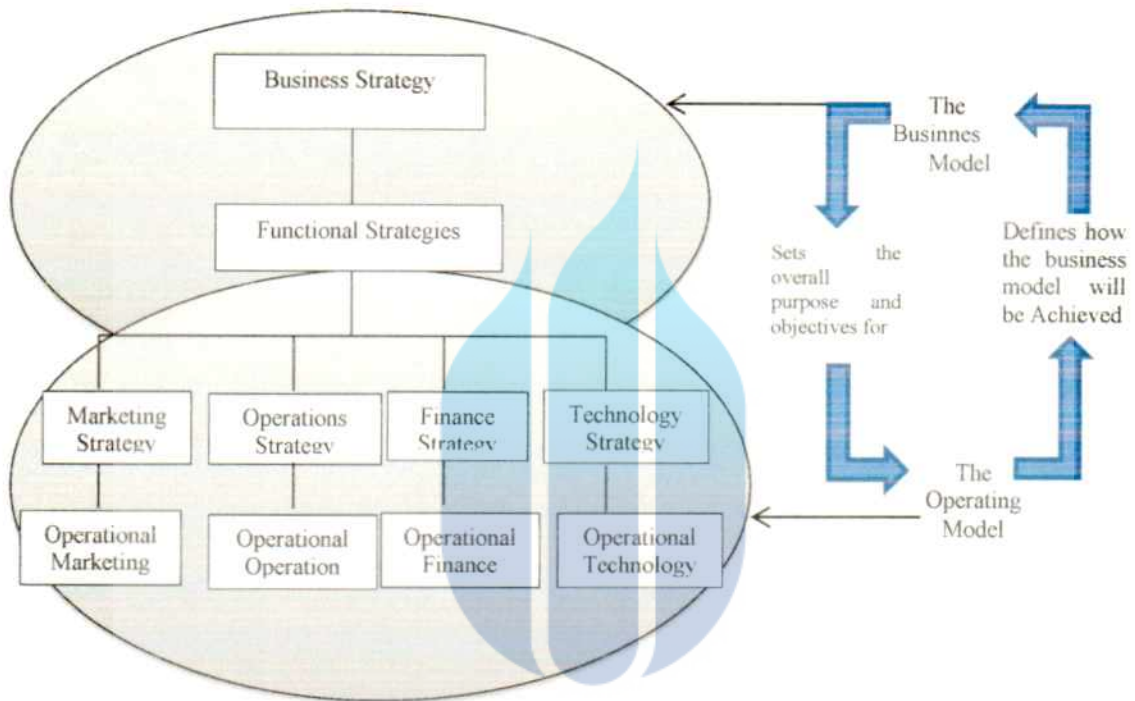
Dari berbagai definisi pakar diatas, maka strategi operasi dapat didefinisikan sebagai suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, dan menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Nigel Slack dan Michael Lewis (2011:36) menghubungkan tipe strategis operasi yaitu perencanaan strategis yang sifatnya abstrak dan produk akhir. Saat perusahaan dan strategi bisnis menerangkan maksud dan tujuannya, strategi operasi mendisain produk dan membuat proses produk yang akan dicapai. Dalam merancang strategi operasi ini maka terdapat beberapa pertanyaan yang menjadi pertimbangan yaitu;

- Tipe produk seperti apa yang akan dibuat oleh perusahaan?
- Tipe proses apa yang akan kita pakai untuk menjalankan perencanaan?
- Teknologi apa yang akan digunakan?
- Bagaimana Kita dapat memelihara mutu yang sudah berjalan?
- Lokasi (*Geographical*) yang bagaimana untuk menjalankan pekerjaan?

- Bagaimana Kita akan merencanakan Kapasitas dan mendapatkan skala yang ekonomis?

Hubungan antara konsep dan model bisnis dengan model operasional pada gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1 *The Relationship between The concepts of the 'business model' and the 'operating model'*

Sumber: Nigel Slack and Michael Lewis(2011)

3.1.1.1 Jenis – Jenis Strategi Operasi

Schroeder, Anderson dan cleveland dalam Faruq (2014) telah mendefinisikan bahwa strategi operasi terdiri dari empat komponen: misi, sasaran, keunggulan khusus, dan kebijakan. Keempat komponen ini membantu untuk menentukan apakah tujuan yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Strategi yang dihasilkan harus dapat membantu mengarahkan

pengambilan keputusan pada suatu tahap operasi. Misi operasi adalah menyediakan jasa/produk yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar agar menjadi pemimpin mutu dan pasar. Hal ini akan dicapai dengan menyediakan produk dan jasa yang unggul melalui inovasi produk baru dengan harga yang sesuai.

Berdasarkan hal tersebut maka strategi operasi dibagi menjadi strategi produksi biaya rendah dan strategi inovasi produk.

Strategi pertama adalah strategi produksi biaya rendah yang dicirikan oleh produk berdasarkan hidup dewasa, pasar peka terhadap harga dan produk standar. Dalam hal ini, tujuan operasi lebih ditekankan kepada harga, sehingga operasi harus dapat menekan biaya dengan melakukan kebijakan – kebijakan antara lain proses teknologi tinggi, biaya tenaga kerja rendah, tingkat persediaan rendah, mutu terjamin.

Strategi kedua adalah inovasi produk dan pengenalan produk baru. Strategi ini umumnya dipakai pada produk baru dengan kemungkinan pasar dapat berkembang, dan keunggulan diperoleh melalui produk yang superior dan dalam jangka waktu yang singkat. Harga bukanlah unsur yang penting dalam persaingan, sehingga dipasang harga tinggi. Dengan demikian tidak perlu menekan biaya produksi. Dalam kasus seperti ini, bagian operasi lebih ditekankan pada fleksibilitas dengan tujuan cepat memperkenalkan produk baru. Termasuk dalam kebijakan operasi adalah pemakaian dengan produk baru, dan pekerja berketrampilan tinggi. Dan harus ada dukungan dari bagian pemasaran dan keuangan. Kedua jenis alternatif strategi yang berbeda tersebut memerlukan

adanya kebijakan operasi yang berbeda untuk mendukung strategi bisnis yang berbeda. Hal ini dipaparkan lebih lengkap dan sistematis dalam tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1. Alternatif – alternatif Strategi

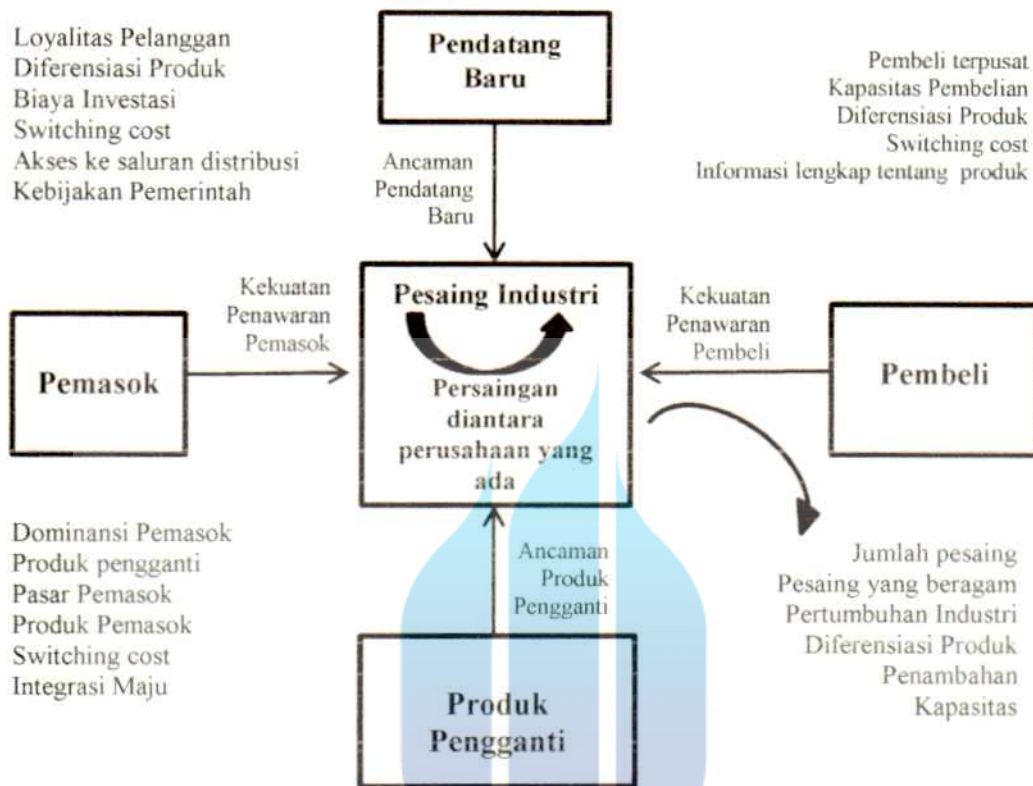
Strategi Bisnis		Strategi A: Produser Biaya Rendah	Strategi B: Inovator Produk
Kondisi Pasar		Peka terhadap harga, kondisi pasar mapan, volume besar, standarisasi	Peka terhadap penampilan produk Pasar Berkembang Volume Kecil Produk sesuai pesanan
Tujuan Operasi		Penekanan pada Biaya rendah serta menjaga mutu dan waktu pengiriman	Penekanan pada fleksibilitas serta menjaga mutu biaya sewajar mungkin dan tepat waktu pengiriman
Wewenang Operasi	Khusus	Biaya rendah melalui proses teknologi tinggi	Pengenalan produk baru melalui kerjasama team dan otomatisasi yang fleksibel
Kebijakan Operasi		Pengendalian proses secara statistik Lokasi terpusat Pengendalian sediaan ketat Tenaga kerja berketrampilan rendah Derajat otomatisasi tinggi	Produk superior Otomatisasi yang fleksibel Cepat tanggap terhadap perubahan. Use of product teams Keterampilan tinggi Derajat otomatisasi rendah
Strategi pemasaran		Distribusi masal Penjualan berulang Maksimalkan kesempatan menjual Jangkauan tenaga penjual luas Biaya promosi rendah	Distribusi selektif Pengembangan pasar Desain produk Penjualan melalui agen Biaya promosi tinggi
Strategi Keuangan		Memerlukan modal besar Resiko kecil Perolehan laba kecil	Modal kecil Resiko lebih besar Perolehan laba besar

3.1.2. Pendekatan Five Forces Porter

Pemodelan *Porter five Forces* dikembangkan pertama kali oleh Michael Porter. *Porter Five Forces* adalah *tool* yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran dan operasional suatu produk. Tool ini sederhana tapi sangat *powerfull* untuk mengerti situasi dari bisnis yang sedang dijalankan. Selain itu juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah.

Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan. Tetapi selain itu akan sangat membantu untuk mengerti keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi.

Dalam bukunya yang berjudul “Strategi Bersaing” Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada didalam industri saat ini, tetapi juga bersaing dengan pesaing potensialnya, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok, para pembeli dan produsen produk – produk pengganti. Dengan demikian, ada lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri, yaitu : intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, tantangan masuk pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan tantangan produk pengganti. (Gambar 3.2)



Gambar 3.2. Lima Kekuatan bersaing dari Five Forces Porter

Sumber: Porter dalam David (2008:76)

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri pasti memiliki strateginya masing-masing. Yang dikembangkan baik secara eksplisit (melalui proses perencanaan) maupun secara implisit melalui berbagai kegiatan fungsional. Hal tersebut dapat pula dilihat dari perencanaan strategis yang dilakukan di industri lain merefleksikan bahwa merumuskan strategi secara eksplisit akan sangat bermanfaat. Namun demikian sebagian besar penyusunan strategi tidak dilakukan secara analitis yang akan menjangkau ke seluruh aspek dalam persaingan industri. Untuk itu dalam tesis ini digunakan model *Porter five forces*, yang diharapkan akan menyajikan kerangka teknis analitis yang

mendalam guna membantu perusahaan menganalisa industrinya sebagai suatu keseluruhan dan meramalkan evolusi masa depan industri tersebut, memahami pesaingnya serta posisinya sendiri, serta menterjemahkan analisis itu kedalam strategi bersaing dalam bisnis pemadam ini.

Pada analisis Five Forces Porter yang pertama kali dilakukan menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri alat Pemadam kemudian akan dilakukan pemaparan variabel – variabel dan indikator – indikator dari kelima faktor Five Forces Porter yaitu sebagai berikut;

1. *Threat of Substitute Products or Services* (Tantangan Produk Pengganti)

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu Industri. Maka indikatornya sebagai berikut:

- a. Layanan produk pengganti. Semakin lengkap pelayanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman perusahaan.
- b. Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk pengganti atau jasa pengganti
- c. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri berlaba tinggi.
- d. *Switching cost*, biaya peralihan dari produk utama ke produk pengganti membutuhkan dana/biaya.

2. *Threat of New Entrance* (Tantangan Pendatang Baru)

Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal – hal berikut :

a. Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari perusahaan. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang masuk industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

c. Biaya investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan

d. Biaya beralih pemasok (*Switching cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok lainnya akan menciptakan penghalang untuk masuk.

e. Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada. Sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar – benar baru.

f. Kebijakan pemerintah

Kebijakan – kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan – peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya biaya yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

3. *Rivalry among Existing Competitors* (Tantangan dari Pesaing)

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan marketshare pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

- a. Jumlah pesaing seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing – masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi
- b. Pesaing yang beragam, pesaing mempunyai strategi beragam, asal – usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

- c. Pertumbuhan industry yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan – perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- d. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam terjadi.
- e. Biaya Tetap. Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

4. *Bargaining Power of Buyers* (Kekuatan penawaran Pembeli)

Daya tawar pembeli pada industri yang berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam meningkatkan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat competitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.

- c. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternative yang memberikan penawaran yang lebih baik
- d. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung penjual.
- e. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang actual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan tawar menawar dengan Pemasok)

Pemasok atau supplier dengan harga dan mutu terbaik akan membuat perusahaan dapat lebih baik dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam bisnisnya sehingga dapat bertahan dan bersaing lebih baik lagi. Pemasok memiliki posisi kuat apabila:

- a. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat – syarat penjualan.
- b. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
- c. Industri bukan satu – satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.

- d. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- e. *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
- f. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada industri. Dalam hal ini pemasok berusaha untuk menguasai pasca produksi/ industry hilir.

Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing – masing komponen berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan analisis Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE) dan eksternal Faktor Evaluation (EFE) yang merupakan potensi keuntungan kompetitif. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing – masing faktor adalah rendah.

3.1.3. Strategi Kompetitif

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *porter's five forces*) suatu perusahaan, Michael A.Porter mendefinisikan 3 jenis strategi *generic*, yaitu, keunggulan biaya (*cost leadership*), pembedaan produk (*product differentiation*) dan *focus*. Dengan uraian sebagai berikut:

a. Strategi Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah (*Cost Leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada

konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (*relatif*) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi.

Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). Contoh perusahaan yang menerapkan: Toyota, dilihat dari implementasi JIT (*Just In Time*) sehingga proses produksi bisa dipotong, efisiensi dapat tercapai. Contoh lainnya adalah Big Cola dari AJE Group yang menjual produk minuman bersoda lebih murah dibanding produsen sejenis, Coca-cola.

b. Strategi Pembedaan Produk (*Product Differentiation*).

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini; bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. Contoh Perusahaan menggunakan strategi

Differensial : adalah Apple yang menawarkan desain computer dan gadget unik dan menjual system operasi, utilitas, bahasa, developer tools, dan software yang hanya tersedia di Apple store dengan inovasi yang tidak dapat diprediksi pesaing.

c. Strategi Fokus

Strategi focus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya yaitu strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan

memenuhi kebutuhan konsumen secara baik. Strategi ini terbagi dalam dua jenis yaitu strategi *focused low- cost* dan strategi *focus differentiation*.

Strategi *focused low – cost*, Strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan perseorangan yang memproduksi produk dengan merek pribadi atau produk yang hanya dikenal oleh kalangan tertentu. Perusahaan tipe ini tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk pengembangan produk, biaya iklan, biaya tenaga penjual atau biaya merek. Contohnya produk-produk *home industry* dari Cina yang masuk ke Indonesia dengan harga lebih murah (tanpa memperhatikan kualitas produk) dibanding produk local sejenis.

Strategi *focus differentiation* yaitu strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan yang memiliki produk masal. Biasanya perusahaan memproduksi barang untuk pasar-pasar besar tetapi juga memproduksi barang untuk pasar kecil atau ceruk pasar dengan perbedaan atau spesifikasi yang ditawarkan dalam produknya. Contohnya Toyota yang memproduksi Lexus SC 430 (mobil untuk pasar besar) dan memproduksi mobil untuk ceruk pasar yaitu Toyota Lexus..

3.1.4. Analisa Matriks IFE, EFE dan IE.

Analisis IFE (*internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) berfungsi untuk mengetahui faktor – faktor dari dalam (internal) dan luar (Ekternal) pada perusahaan. Menurut David (2011) pembuatan analisis IFE ini dilakukan dengan cara:

- a. Membuat daftar faktor faktor internal yang mengindikasikan kekuatan maupun kelemahan organisasi secara spesifik (persentase, rasio, atau rangka – rangka perbandingan)
- b. Memberi bobot pada setiap faktor berkisar 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot menandakan signifikansi relatif Faktor tertentu bagi keberhasilan industri Perusahaan. Faktor – faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional diberi bobot tertinggi, terlepas apakah faktor utama tersebut berupa kelemahan atau kekuatan internal. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0
- c. Memberi peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan faktor tersebut sangat lemah (peringkat 1), lemah (peringkat 2), kuat (peringkat 3), sangat kuat (peringkat 4). Kelemahan mendapat peringkat 1 atau 2, sedangkan kekuatan mendapat peringkat 3 atau 4. Sehingga peringkat berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industry.
- d. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing masing variable.
- e. Menjumlahkan skor bobot masing – masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi. Hasil akhir berupa skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Menurut David (2011), pembuatan analisis EFE ini dilakukan dengan cara:

- a. Menentukan faktor – faktor penentu yang menjadi peluang dan tantangan utama dari luar perusahaan
- b. Tentukan bobot (*Weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan begitu sebaliknya dengan jumlah bobot adalah 1,0.
- c. Memberikan peringkat pada faktor – faktor yang tersebut mulai dari angka 4 = respon superior, 3 = respon diatas rata – rata, 2 = respon rata-rata, dan 1 = respon dibawah rataaan.
- d. Bobot dan peringkat kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor pada masing- masing faktor yang teridentifikasi.
- e. Menjumlahkan skor bobot masing – masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi. Hasil akhir berupa skor bobot total dibawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara eksternal, sedangkan skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi eksternal yang kuat.

Analisa IE (Internal dan Eksternal) berfungsi dalam memposisikan suatu strategi perusahaan dengan memposisikan kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal lingkungan yang dihadapi perusahaan. Matriks IE dibentuk oleh dua sumbu utama, yaitu sumbu X yang merupakan skor total dari matriks IFE dan sumbu Y yang merupakan skor total dari matriks EFE.

Gabungan dari kedua sumbu tersebut menghasilkan Sembilan sel yang merupakan gambaran posisi perusahaan. Diantaranya posisi High memiliki 3 kombinasi sel yaitu High – Strong (Winner), High – Average (Winner), dan High – Weak (Question Mark), sedangkan untuk yang medium, Medium – strong

(winner), Medium - Average (Average) dan Medium – Weak (loser) dan terakhir untuk kombinasi Low – Strong (Profit Producer), Low – Average (loser) dan Low – Weak (Loser). Gambaran Matriks IE dapat dilihat pada gambar 3.3.

		BUSINESS STRENGTH/COMPETITIVE POSITION (Internal factor evaluation total weighted scores)			
		STRONG	AVERAGE	WEAK	
INDUSTRY ATTRACTIVENESS (External factor evaluation total weighted scores)	HIGH	WINNER -Grow and Build	WINNER -Grow and build	QUESTION MARK -Hold and maintain	4.0
	MEDIUM	WINNER -Grow and Build	AVERAGE -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	3.0
	LOW	PROFIT PRODUCER -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	LOSER -Harvest or divest	2.0
		4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 3.3. Matriks Internal Eksternal (David,2011)

3.1.5. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode ini digagas oleh seorang ahli matematika yaitu Professor Thomas L. Saaty pada tahun 1980. Lebih lanjut Saaty (2008:67) merinci langkah – langkah dalam melakukan analisis AHP, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah atau persoalan dan menentukan solusi dan pemecahan masalah yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relative atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

4. Melakukan perbandingan berpasangan dengan skala dan maknanya yang diperkenalkan Saaty.
5. Memasukan nilai – nilai kebalikan beserta bilangan satu (1) sepanjang diagonal utama. Angka 1-9 digunakan bila parameter 1 lebih mendominasi dibandingkan dengan parameter 2, dan angka kebalikannya jika parameter 2 lebih dominan dari parameter 1.

Tabel 3.2 Skala banding secara berpasangan

Intensitas	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangnya sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong, dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai nilai antara diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan nilai nilai di atas		Bila nilai- nilai diatas dianggap membandingkan antara elemen A dan B, maka nilai kebalikan digunakan untuk membandingkan kepentingan B terhadap A.

Sumber: Saaty (2008)

3.1.6. Software Expert Choice 11 – AHP

Metode AHP adalah metode untuk menyederhanakan kompleksitas dari penilaian yang berbeda-beda dengan melakukan pembobotan nilai (Lasakar, 2014:5). Menurut Marimin (2013:45) expert Choice adalah sebuah aplikasi yang khusus digunakan sebagai alat bantu implementasi model – model dalam decision support system (DSS) atau yang lebih dikenal dengan sebutan Sistem Penunjang Keputusan (SPK) dalam sebuah perusahaan ataupun untuk keperluan akademik.

Hartanti (2012:6) dalam jurnalnya, perhitungan nilai Consistency Ratio (CR), menurut ketentuan yang disarankan oleh Saaty, jika nilai $CR < 0,1$ maka perbandingan – perbandingan berpasangan yang dibentuk sebelumnya, pada prinsipnya dapat diterima. Meski demikian, jika nilai $CR \geq 0,1$ maka rasio CR itu mengindikasikan bahwa telah terjadi penilaian – penilaian berpasangan yang tidak konsisten.

Penilaian konsistensi diatas sesungguhnya dapat diotomatisasi menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 11* yang digunakan sebagai alat bantu, dapat menyelesaikan permasalahan penilaian konsistensi diatas dengan baik.

Salah satu keunggulan utama dari perhitungan AHP menggunakan software *Expert Choice 11*, adalah penggunaan perbandingan berpasangan untuk mendapatkan rasio skala prioritas yang relative akurat dan dengan cara yang efisien.

3.1.7. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat*)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2013:64). Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Contoh Matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 3.4.

Internal Eksternal	Kekuatan (Strength –S) Daftar kekuatan Internal	Kelemahan (Weakness –W) Daftar kelemahan Internal
	Strategi –SO Menggunakan Kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi – WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Peluang (Opportunities –O) Daftar ancaman Eksternal	Strategi – ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi – WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
Ancaman (Treats –T) Daftar ancaman eksternal		

Gambar 3.4. Matriks SWOT

Terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang- peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar tantangan- tantangan eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan - kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan – kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan Internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan tantangan eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.

8. Cocokkan kelemahan internal dengan tantangan eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Pada matriks SWOT akan menghasilkan 4 strategi, yaitu:

1. Strategi *Strength – Opportunity* (SO); strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang – peluang yang terdapat pada luar perusahaan
2. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO); strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan.
3. Strategi *Strength – Threat* (ST); strategi yang digunakan dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi tantangan.
4. Strategi *Weakness – Threat* (WT); Strategi yang berdasarkan kepada usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari tantangan.

3.1.8 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Langkah – langkah yang diperlukan dalam mengembangkan QSPM (David,2011:67):

1. Buatlah daftar berbagai peluang/tantangan eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama dikolom kiri QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut.

3. Cermatilah matriks – matrik tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai *strategi alternative* yang dipertimbangkan.
 4. Tentukan Skor daya tarik (*Attractiveness Score – AS*), skor daya tarik yaitu: 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tarik rendah, 3 = daya tarik sedang, dan 4 = daya tarik tinggi.
 5. Hitunglah skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score – TAS*) di definisikan sebagai hasil kali antara langkah 2 dan langkah 4. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya semakin menarik pula skor alternatifnya.
- Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlah keseluruhan skor daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Score – STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian *alternative*.

3.2. Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan beberapa penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian ini.

Tabel 3.3. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
1	<i>Analytical Hierarchy Process and Expert Choice; Benefits and Limitations</i> Ishizaka,2009	Tujuan: Menjelaskan keuntungan dan keterbatasan AHP dengan Expert Choice Metode: AHP Expert Choice	metode AHP banyak digunakan, Generalisasi dari AHP dengan menyesuaikan bobot, adalah sebuah solusi. Namun pembuatan keputusan harus tetap menganalisis lebih lanjut.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
2	<i>Application of The Analytical Hierarchy Process (AHP) in Multi criteria Analysis of the selection of Cranes</i> Dalalah, 2010	Tujuan : memilih crane terbaik dengan beberapa penilaian Metode: AHP & Expert Choice	Expert choice membantu menilai crane dengan mudah, di bantu dengan nilai nilai berdasarkan <i>selection hirarki</i> dan grafik, maka dapat diputuskan menggunakan <i>tower crane</i>
3	<i>Applying Topsis and QSPM Methods in Framework SWOT Model; Case Study of The Iran's stock Market</i> Nejad, 2011	Tujuan: memaksimalkan penggunaan Iran Stock Exchange dengan membuat sebuah strategi. Metode: SWOT	Dalam matriks SWOT, nilai yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE, menunjukkan posisi bursa efek di bidang strategi keanekaragaman (ST). berdasarkan penilaian rata – rata skor strategi Diversity (SD) di kuantitatif dengan matriks QSPM, mengembangkan aturan mendukung strategi investasi untuk mengurangi risiko dan tekanan kompetitif terpilih
4.	<i>A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful China enterprises</i> Chan, 2011	Tujuan: Menggabungkan model Haier dan analisis SWOT dengan perumusan strategi untuk membantu bisnis dalam mengembangkan strategi yang layak dan terpilih Metode: analisa SWOT dengan IFE dan EFE	Strategi bisnis yang diperoleh merupakan gabungan SO, ST, WO dan WT

Tabel 3.2. Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
5.	<i>Entrepreneurship and strategy in China: why "Porter's five forces" may not be.</i> Wei Wang (2009)	Tujuan: Menantang kesesuaian "lima kekuatan Porter" sebagai panduan untuk strategi dan kewirausahaan di China dan di era global pada umumnya, makalah ini bertujuan untuk menyajikan model "lima kekuatan" baru berdasarkan kebijaksanaan strategis Sun Tzu Metode: survei, studi literatur dan konsensus dalam Konferensi Tahunan 2008 Forum Ekonomi Dunia, dan wawasan strategis Sun Tzu yang abadi.	Penelitian ini telah mempertimbangkan <i>ren shi qian</i> atau <i>three Ps</i> (orang, proyek dan penny) sebagai kekuatan strategis yang menggerakkan usahanya di China. Model "lima kekuatan" baru, yang terdiri dari tujuan bisnis, lokasi bisnis, iklim bisnis, organisasi bisnis dan pemimpin bisnis, terbukti dapat menentukan kesuksesan bisnis.
6.	<i>Evaluation Strategy Michael Porter's five forces model of the competitive environment on the Dairy Industry</i> Tehrani, 2014	Tujuan: menentukan strategi Industri susu Metode: Five Forces Porter	strategi yang dihasilkan adalah focus pada daya tawar pembeli
7.	<i>Structural Analysis of Engineering Consulting and Design Industry</i> Stroe, 2013	Tujuan: menginterpretasikan dan adaptasi dari Porter Five Forces Model untuk layanan Profesional industry, dan khususnya untuk konsultasi teknik dan desain industry Metode: Kerangka Five Force Porter, implikasi strategis dan manajerial.	Sejumlah industry konsultasi teknik sedang menghadapi tantangan Hal tersebut dilihat dari lima kekuatan kompetitif yang saling tumpang tindih. Fakta yang penting adalah kualitas layanan yang dipengaruhi oleh tenaga profesional dan manajerial yang berhasil mempertahankannya.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
8.	<i>Strategy Formulation with SWOT matrix: a case study of Iranian Company</i> Mirzakhani, 2014	Tujuan: menguji penggunaan strategis alat manajemen perusahaan. Metode:SWOT, QSPM, IE	skor 2,8 untuk internal dan 2,7 untuk eksternal. Posisi perusahaan menunjukkan bahwa strategi agresif terbaik Sebelum menggunakan SWOT membuat matriks IE (internal eksternal) untuk mengetahui strategi yang akan dibuat
9.	<i>Strategic Planning for Parsa Chemical Industry Company Using SWOT Analysis, QSPM model (One of the Top Companies of Iranian paint)</i> Shojaee,2013	Tujuan: Menerapkan strategi tertentu berdasarkan jangka panjang dengan penggunaan sumberdaya yang optimal internal organisasi untuk mengambil peluang dan mengatasi ancaman. Metode:SWOT dan QSPM	Metode penelitian yang digunakan pada jurnal ini sama dengan metode yang akan dilakukan manajemen strategis R&D sebagai strategi jangka panjang.
10.	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis for Farming system businesses management; Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran</i> Ommani, 2011	Tujuan: mengidentifikasi strategi untuk pembangunan pertanian, membantu para peneliti untuk mencapai ketahanan pangan menggunakan SWOT analisis Metode: SWOT dan QSPM	strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi pembangunan pertanian adalah analisis SWOT. Di semua Negara praktek pertanian memainkan peranan penting dalam ketahanan pangan. Pertumbuhan Penduduk adalah alasan utama untuk meningkatkan pangan ditengah tekanan dan tantangan SDA.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
11.	<i>The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Propessionals</i> Chermack, 2007	Tujuan: Memaksimalkan tools SWOT dalam konteks HRD Metode:SWOT	Analisis SWOT sebagai alat strategis organisasi perlu dilakukan penambahan analisis dari penelitian kualitatif dan kuantitatif, diharapkan para profesional HRD menguasai proses ini
12.	<i>The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy"an Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies"</i> Jaradat, dkk 2013	Tujuan: menerapkan Porter Model Five Forces competitive pada perusahaan Food industry di Yordania. Dalam memilih strategi bisnis Metode: Five Forces Porter	Klasifikasi variabel model porter ini disesuaikan dengan kepentingan dalam strategi diferensiasi, maka strategi focus dan akhirnya strategi biaya. Metode ini memungkinkan perusahaan industry makanan untuk mengembangkan strategi yang efisien yang mengarah untuk mencapai keunggulan kompetitif atas pesaing mereka dan kemudian mendominasi pasar
13.	<i>SWOT Analysis: the Annual Check up for Business</i> Sarah L Simoneaux and Chris L Stroud, 2013	Tujuan:melakukan upaya menjaga kesehatan bisnis yang dijalankan. Metode: SWOT	Pelaksanaan analisa SWOT setiap tahun dapat memberikan kestabilan usaha/bisnis karena pengusaha selalu melakukan evaluasi pada laju bisnisnya. Metode Strenght, Weakness, Opportunities dan Threat membantu melakukan evaluasi perusahaan.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
14	<i>Business Models, Business Strategy and Innovation</i> David J. Teece, 2010	Tujuan: Review teori mengenai model bisnis, model strategi bisnis dan inovasi yang dapat membantu perusahaan memberikan nilai pada pelanggan Metode: studi pustaka, perbandingan teori, strategi bisnis dan model bisnis	Pada jurnal ini diklasifikasikan model bisnis yaitu, tradisional industri dan The information/internet industries.
15	<i>The Moderating Effect of Business Strategy on the relationship between operations strategy and firms results</i> M.J. Oltra & M Luisa Flor, 2010	Tujuan: uji empiris dari perspektif kontingensi dan pentingnya bisnis strategi Metode: bisnis strategi, Miles and Snow's Tipology, model regresi	Penelitian yang dilakukan pada industri genteng kramik di Spanyol ini menghasilkan temuan bahwa terlihat eksistensi dari efek modernisasi strategi bisnis
16	Perancangan Balance Scorecard untuk pengembangan Strategi di SEAMEO Biotrop Dewi Suryani, dkk	Tujuan: Menguraikan visi, misi dan strategi Seameo menjadi tujuan strategis dalam empat perspektif Balance Scorecard Metode: Balance Scorecard, KPI	Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan terdapat empat indikator utama yang diidentifikasi menunjukkan kinerja tinggi terhadap kinerja lembaga.
17	Strategi Pengembangan UKM tepung Mocaf CV Karunia Maha Cipta Menggunakan Matriks perumusan Strategi Jauhar Banriadi Munir, dkk 2015	Tujuan: menentukan strategi pengembangan bisnis UKM studi kasus home Industri Mocaf Metode: Matriks IFAS, EFAS, IE, SWOT dan QSPM	Strategi pengembangan untuk CV ini adalah meningkatkan produksi pada skala yang ekonomis, sehingga menurunkan biaya per unit, meningkatkan kualitas produk dan promosi & layanan.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

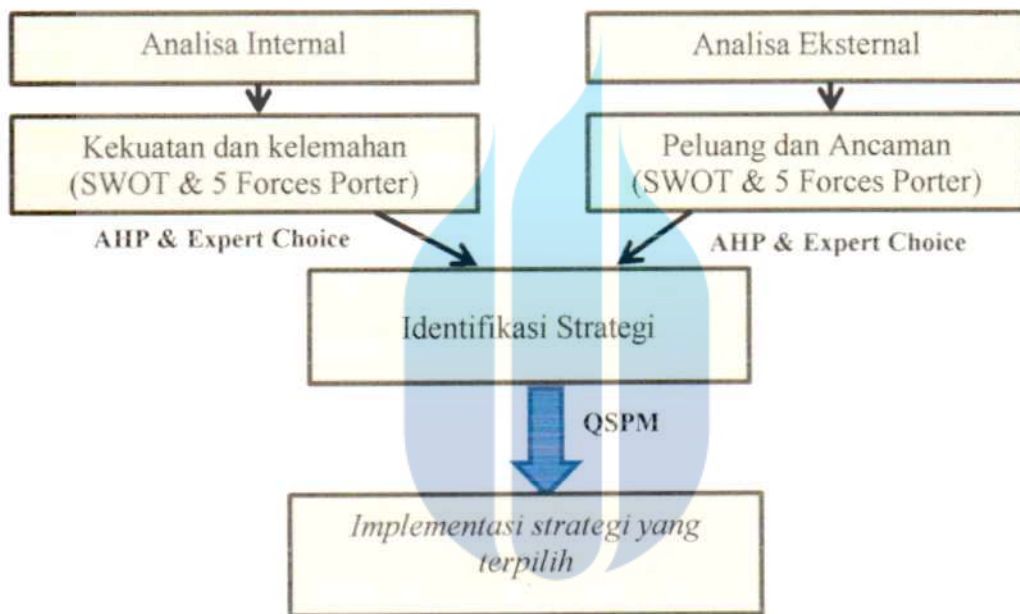
No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
18	Pengaruh Aplikasi Strategi Manajemen Operasi dan Pemasaran Produk Banquet Terhadap Peningkatan Keunggulan Daya Saing Hotel Panghegar Bandung <i>Endang D.Durachim, 2014</i>	Tujuan: mengetahui pengaruh strategi yang diterapkan kepada pemasaran produk Metode: Strategi manajemen operasi, teori keunggulan bersaing porter	Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh strategi manajemen operasi dan pemasaran produk banquet terhadap peningkatan keunggulan daya saing Hotel Panghegar dalam menghadapi persaingan industri perhotelan di Bandung
19	Perumusan Strategi Operasi – Produksi kosmetik (studi kasus PT.ANI) <i>Rizda Dwiyantri, dkk. 2017</i>	Tujuan: menentukan visi, misi dan strategi bisnis Metode: Strategi Bisnis, Strategi Operasi-Produksi, analisis Internal & Eksternal	Dalam penelitian studi kasus pada perusahaan IKM ini bertujuan untuk menentukan misi dan objektif perusahaan, menentukan strategi operasi berdasarkan prioritas tujuan kinerja fungsi operasi - produksi
20	Penyusunan Strategi Operasi Usaha Kecil dan Menengah pada Perusahaan Konveksi Scissors di Surabaya. <i>Mohammad Ammar Faruq & Indrianawati Usman, 2014</i>	Tujuan: merumuskan strategi operasi yang mendukung strateginya Metode: Strategi Operasi, strategi fungsional, 5 Forces Porter, analisa Faktor Internal dan Eksternal	Dalam kajian ini merumuskan alternatif strategi bisnis yang tepat bagi konveksi scissors dan strategi operasi yang mendukung strategi bisnis
21	Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan pada FansShop Persib di wilayah Bandung. <i>Sendi Aji Saputra. 2015</i>	Tujuan: mengetahui pengaruh lingkungan bisnis dan stratefi operasi terhadap kinerja perusahaan Metode: Strategi Operasi, Kinerja Perusahaan, SPSS	Hipotesis utama dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh lingkungan bisnis dan strategi operasi terhadap kinerja perusahaan di FansShop Persib di wilayah Bandung secara parsial dan simultan.

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul, Peneliti & Tahun	Tujuan – Metode	Hasil
22	Pengembangan Strategi Operasi Pada Perusahaan Pengembang sistem Informasi (Studi kasus PT. Perkasa Pilar Utama) <i>Hansen N.M.Panjaitan. 2009</i>	Tujuan : membuat dan mengembangkan strategi operasi Metode: Strategi Operasi, SWOT, QSPM, Porter five model, Porter Generic strategi, Capability maturity Model.(CMM)	Membahas pengembangan strategi operasi sebuah perusahaan layanan jasa TI, dengan kompetensi dasar pada pengembangan aplikasi sistem informasi (perangkat lunak)
23	<i>Implementation Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) At Group Wings Hermanto, 2011</i>	Tujuan: menerapkan strategi samudra biru dan membandingkan dengan penerapan red ocean strategi yang diterapkan sebelumnya Metode: strategi operasi, Blue Ocean Strategi	Membahas penerapan strategi samudra biru yang diterapkan oleh grup Wings, dan membandingkan penerapan strategi red ocean yang sebelumnya diterapkan.
24	Strategi inovasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia: Pendekatan model simultan dan model sekuensial <i>Lena Ellitan, 2010</i>	Tujuan : memetakan strategi dan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Metode: strategi Inovasi, model simultan dan sekuensial	Jurnal ini fokus pada efek penerapan strategi inovasi terhadap performa perusahaan. Yaitu, menjadi pemimpin, membantu proses dan produk, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal, dan sebagai investasi.
25	Model Integrasi Lingkungan Bisnis – Strategi Operasi – Kinerja Perusahaan (Studi empiris pada perusahaan Manufaktur Menengah Besar di Tasikmalaya) <i>Edy Suroso .2009</i>	Tujuan: membangun model teori mengenai performa dan pengaruh lingkungan bisnis dalam menyusun strategi operasi Metode: survey, strategi operasi, strategi biaya, balance scorecard, AMOS	Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan bisnis dibuktikan secara signifikan merupakan faktor pengaruh dalam pemilihan strategi operasi, sehingga untuk mendapatkan perusahaan yang kompetitif perlu identifikasi kebutuhan.

3.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan konsep – konsep dasar, pengertian, penelitian – penelitian maupun artikel – artikel yang ada maka penulis berusaha menyusun sebuah kerangka pemikiran tesis secara teoritis. Dari hasil penelitian dan kajian pustaka sebelumnya dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut;



Gambar 3. 5. Kerangka Pemikiran Perancangan Strategi Operasional Bisnis Perusahaan Pemadam melalui pendekatan Five Force Porter dengan menggunakan metode SWOT dan AHP.

Untuk langkah – langkah penelitian yang akan dilakukan berdasarkan kerangka pemikiran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Langkah pertama adalah Tahap Pencocokan pada tahap ini penulis melakukan;
 - a) studi awal guna merumuskan masalah dan tujuan penelitian dengan melakukan identifikasi data baik secara data sekunder melalui report

perusahaan dan data primer melalui wawancara dan kuesioner (*Five Forces Porter*)

- b) tahap penyusunan matriks SWOT dengan melakukan penentuan indikator Internal dan eksternal.
2. Tahap Pembobotan, pada tahap pembobotan yang dilakukan adalah;
- a) Indikator internal dan eksternal diberikan pembobotan dengan AHP, pada tahap ini dilakukan juga proses pengolahan kuisoner dengan *software Expert choice 11*.
 - b) membuat matriks IE (Internal dan Eksternal) yang kemudian menjadi bahan dalam penyusunan strategi SWOT.
3. Tahap Pengambilan Keputusan, pada tahap ini penulis melakukan;
- a) Penyusunan Matriks QSPM yang didasarkan dari strategi SWOT. Selanjutnya ditentukan strategi yang terpilih melalui kuisoner QSPM.
 - b) Strategi terpilih merupakan strategi yang berorientasi pada strategi keunggulan bersaing Porter.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA