

**ANALISIS STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA USAHA LEMBAGA DIKLAT PENERBANGAN  
ANGKASA GEMILANG TRAINING CENTRE**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen*

Oleh :

**MUHAMMAD KHAIRUDDIN CATUR HANDOKO WAREH**  
**NPM : 1920030011**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **MUHAMMAD KHAIRUDDIN CATUR  
HANDOKO WAREH**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1920030011**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Konsentrasi : **Magister Pemasaran**

Judul Tesis : **Analisis Strategi Bersaing Untuk  
Meningkatkan Kinerja Usaha Lembaga  
Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang  
Training Centre**

**Pengesahan Tesis**

Medan, 07 Agustus 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.

  
Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.

**Diketahui,**

Direktur

Ketua Program Studi

  
Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

  
Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.



**PENGESAHAN**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA USAHA LEMBAGA DIKLAT PENERBANGAN  
ANGKASA GEMILANG TRAINING CENTRE**

**MUHAMMAD KHAIRUDDIN CATUR HANDOKO WAREH**

**NPM : 1920030011**

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis, Tanggal 07 Agustus 2021

Komisi Penguji

1. **Dr. Ir. SUWITO, M.M.**

Ketua

2. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

Sekretaris

3. **Assoc. Prof. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.**

Anggota

1.....

2.....

3.....

**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### ANALISIS STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA LEMBAGA DIKLAT PENERBANGAN ANGKASA GEMILANG TRAINING CENTRE

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 07 Agustus 2021

Peneliti



**M.K. CATUR HANDOKO WAREH**  
**NPM : 1920030011**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA LEMBAGA DIKLAT PENERBANGAN ANGKASA GEMILANG TRAINING CENTRE**

**MK. Catur Handoko Wareh  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
ch.wareh@gmail.com**

Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang adalah lembaga diklat yang bergerak dibidang pendidikan dan pelatihan penerbangan yang sudah berusia hampir 13 tahun. Peserta diklat adalah mereka yang telah tamat SMA atau sederajat. Di awal pendirian tahun 2008 sampai dengan 2015 jumlah siswa terus meningkat, namun pada tahun 2016 sampai 2020 jumlah siswa terus menurun lebih dari 50% dan ini membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini yang mendasari tujuan dilakukannya penelitian yaitu untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat agar dapat digunakan menghadapi persaingan usaha. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan metode wawancara dan kuesioner langsung kepada para narasumber atau responden yang dipilih sesuai keperluan penelitian baik dari sumber internal, maupun eksternal yaitu dari praktisi, akademisi maupun pesaing. Analisis dilakukan melalui tahap-tahap yaitu tahap input data dengan matriks IFE, EFE, CPM, lalu tahap pencocokan dengan matriks IE, Grand Strategi, SWOT, lalu tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM. Setelah strategi terpilih diketahui dilakukanlah Implementasinya dengan membuat Kerangka Kerja Logis Jangka Pendek dan Jangka Panjang. Kesimpulan dari analisis strategi yang dilakukan adalah bahwa posisi perusahaan berada di kuadran I dengan strategi agresif dengan strategi terpilihnya adalah Penetrasi pasar dengan melakukan promosi gencar dan lebih luas dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal.

**Kata Kunci : Analisis Strategi bersaing, Matriks IFE, Matriks EFE, CPM,  
Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM**

## ABSTRACT

# COMPETITIVE STRATEGY ANALYSIS TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE OF AVIATION TRAINING INSTITUTE ANGKASA GEMILANG TRAINING CENTRE

**MK. Catur Handoko Wareh**  
**Program Studi Magister Manajemen**  
**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**  
[Ch.wareh@gmail.com](mailto:Ch.wareh@gmail.com)

The Angkasa Gemilang Aviation Education and Training Institute is a training institution engaged in aviation education and training which is almost 13 years old. Training participants are those who have graduated from high school or its equivalent. At the beginning of the establishment in 2008 to 2015 the number of students continued to increase, but in 2016 to 2020 the number of students continued to decline by more than 50% and this endangered the survival of the company. This is what underlies the purpose of the research, namely to formulate the right competitive strategy so that it can be used to face business competition. This study uses a quantitative descriptive method with interviews and direct questionnaires to the informants or respondents who were selected according to research needs both from internal and external sources, namely from practitioners, academics and competitors. The analysis is carried out through stages, namely the data input stage with the IFE, EFE, CPM matrix, then the matching stage with the IE matrix, Grand Strategy, SWOT, then the decision stage using the QSPM matrix. After the selected strategy is known, the implementation is carried out by creating a Short-Term and Long-Term Logical Framework. The conclusion of the strategic analysis carried out is that the company's position is in quadrant I with an aggressive strategy with the chosen strategy being market penetration by carrying out intensive and wider promotions by optimally utilizing information and communication technology.

**Keyword : Competitive strategy analysis, IFE Matrix, EFE Matrix, CPM, CPM, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix**

## **KATA PENGANTAR**

**Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.**

Alhamdulillah, puji dan syukur atas segala nikmat dan hidayah yang telah Allah SWT berikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang mengambil judul : “Analisis Strategi Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Usaha Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre”.

Dalam penulisan tesis ini, penulis tentunya banyak memperoleh dukungan, dorongan,serta doa dari orang-orang disekitar penulis, untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih dari lubuk hati yang paling dalam terutama kepada Ibunda termulia yang sangat penulis sayang yaitu Munirah Sutiasti dan juga Almarhun Ayahanda termulia Maruto Poniran , selain itu ada seorang istri tercinta yang selalu mendorong dan menemani penulis dalam penyelesaian tesis ini yaitu Fadlun Aisyah. S.KM. , dan tak lupa anak-anak yang penulis sayangi yaitu M. Jiwa Akbar Pangestu, M. Zikri Agung Ramadhan, dan Bintang Alsya Putri yang sangat mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Agussani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr.Syaiful Bahri, M.AP Selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc.Prof.Dr.Drs. Sjahril Effendy P, M.Si,M.A,M.Psi, M.H, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai Dosen Penguji I.
4. Bapak Zulaspan Tupti S.E, M.Si, Selaku Sekretaris Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
5. Bapak Assoc.Prof. Ir. Satria Tirtayasa, MM, Ph.D selalaku pembimbing satu yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan masukan untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, selaku Dosen Pembimbing dua yang memberi dukungan dan arahan terutama redaksional tesis yang penulis tulis.
7. Bapak Dr. Ir. Suwito M.M, selaku Dosen pembanding yang memberikan masukan-masukan agar tesis lebih baik lagi.
8. Untuk seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Umsu serta Staff Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Alhamdulillah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik walau ada kendala-kendala dan tantangan di sana sini yang tentunya hal itu akan menjadi kenangan kelak. Penulis berharap tesis ini dapat menjadi manfaat khususnya kepada penulis sendiri dalam membangun strategi bersaing untuk kemajuan perusahaan dimasa mendatang. Selain itu penulis juga berharap tesis ini dapat memberikan manfaat kepada orang lain baik sebagai referensi penulisan maupun sebagai saran dan masukan dalam membangun strategi perusahaan.



Demikian kata pengantar ini penulis sampaikan dan mohon maaf atas kesalahan dan kekurangan-kekurangan yang ada, akhirnya penulis akhiri dengan ucapan terimakasih.

**Wassalamu”alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.**

Medan, 7 Agustus 2021  
Penulis

**MK.Catur Handoko Wareh**  
**NPM : 1920030011**

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Pembatasan Masalah.....	8
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Keunggulan Bersaing.....	10
2.1.2 Pengertian Kinerja .....	13
2.1.3 Manajemen Pemasaran .....	14
2.1.4 Value Chain .....	16
2.1.5 Strategi .....	18
2.1.6 Manajemen Strategi .....	22
2.1.7 Istilah Kunci Dalam Manajemen Strategi.....	25
2.1.8 Ruang Lingkup Manajemen Strategi .....	28
2.1.9 Tingkatan Strategi.....	30
2.1.10 Tahap-tahap Manajemen Strategi .....	32
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan.....	57
2.3. Kerangka Berfikir .....	58

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	60
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
3.3 Populasi dan Sampel .....	61
3.4 Defenisi Operasional.....	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.6 Teknik Analisis Data.....	64
3.7 Penerapan/Implementasi Strategi.....	66
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	67
4.1.1 Pengumpulan Data .....	67
1. Menentukan Faktor Internal dan Ekternal Kumci .....	67
2. Mengumpulkan Data Pesaing .....	70
3. Menentukan Kekuatan Kelemahan Kesempatan Ancaman.	75
4. Menentukan Bobot.....	79
5. Menentukan Peringkat .....	87
6. Menentukan Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang.	91
4.1.2 Perumusan Strategi .....	93
1. Tahap Input.....	93
2. Tahap Pencocokan.....	97
3. Tahap Keputusan .....	104
4.1.3 Implementasi Strategi .....	106
1. Menentukan Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang ...	107
2. Rencana Tindakan .....	108
4.2 Pembahasan.....	109
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>118</b>
5.1 Kesimpulan .....	118
5.2 Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Jumlah Siswa Dari tahun 2015 sd 2020 .....	5
Tabel 1.2 Jumlah Siswa Pesaing A .....	6
Tabel 1.3 Jumlah Siswa Pesaing B.....	7
Tabel 2.1 Contoh Matriks IFE.....	35
Tabel 2.2 Contoh Matriks EFE.....	38
Tabel 2.3 Contoh Matriks Profil Bersaing (CPM) .....	40
Tabel 2.4 Contoh Faktor Penentu Keberhasilan.....	41
Tabel 2.5 Contoh Matriks SWOT .....	52
Tabel 2.6 Contoh Matriks QSPM.....	56
Tabel 2.7 Contoh Kerangka Kerja Logis.....	56
Tabel 2.8 Kajian Penelitian yang Relevan .....	57
Tabel 3.1 Defenisi Operaional.....	63
Tabel 4.1 Rekapitulasi Faktor Internal Kunci .....	72
Tabel 4.2 Rekapitulasi Faktor Eksternal .....	74
Tabel 4.3 Kekuatan Kelemahan Internal.....	76
Tabel 4.4 Kesempatan Ancaman Eksternal.....	78
Tabel 4.5 Menentukan Bobot Faktor Internal Kunci .....	80
Tabel 4.6 Menentukan Bobot Faktor Eksternal Kunci.....	82
Tabel 4.7 Rekapitulasi Bobot Faktor Internal Kunci .....	84
Tabel 4.8 Rekapitulasi Bobot Faktor Eksternal Kunci.....	85
Tabel 4.9 Peringkat Faktor Internal Kunci .....	88
Tabel 4.10 Peringkat Faktor Eksternal Kunci .....	89
Tabel 4.11 Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Internal.....	91
Tabel 4.12 Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Eksternal .....	92
Tabel 4.13 Matriks IFE .....	93
Tabel 4.14 Matriks EFE .....	95

Tabel 4.15 Matriks Profil Bersaing (CPM).....	96
Tabel 4.16 Matriks SWOT .....	102
Tabel 4.17 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).....	104
Tabel 4.18 Kerangka Kerja Logis Jangka Pendek dan Jangka Panjang.....	108

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Jumlah Siswa Dari Tahun 2015 sd 2020 .....	5
Gambar 1.2 Jumlah Siswa Pesaing A.....	6
Gambar 1.3 Jumlah Siswa Pesaing B.....	7
Gambar 2.1 Value Chain.....	16
Gambar 2.2 Contoh Matriks IE.....	44
Gambar 2.3 Contoh Matriks Grand Strategi .....	47
Gambar 2.4 Contoh Kuadran SWOT .....	52
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir .....	59
Gambar 4.1 Value Chain.....	68
Gambar 4.2 Matriks IE.....	98
Gambar 4.3 Kuadran Grand Strateg.....	100
Gambar 4.4 Kuadran SWOT .....	101
Gambar 4.5 Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang .....	107

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia penerbangan di Indonesia dimulai pada tahun 2000, dimana pada saat itu mulai berdiri perusahaan-perusahaan penerbangan yang bertarif rendah (*Low Cost Carrier- LCC*), dengan cara menghapus beberapa layanan penumpang yang biasanya diperoleh. Beberapa perusahaan penerbangan yang berbasis *LCC* itu sebut saja misalnya Lion Air, AW Air, Star Air, AirAsia dan banyak lagi bermunculan kemudian. Kondisi ini menjadikan dunia penerbangan semakin ramai yang berdampak kepada kebutuhan sumber daya manusia yang semakin tinggi baik secara kuantitas dan juga kualitas. “*Fenomena Low Cost Carrier*” @<http://maskapai.wordpress.com> (March 13, 2008) internet.

Kebutuhan akan sumber daya manusia untuk menunjang industri penerbangan baik sebagai *Crew* maupun *Ground Staff* di Bandara menimbulkan peluang bagi pelaku usaha untuk mendirikan Lembaga Diklat Penerbangan dengan segmen pasarnya adalah mereka yang baru tamat dari bangku SMA atau SMK, walaupun tidak menutup kesempatan bagi lulusan perguruan tinggi . Peluang yang dihembuskan adalah setelah tamat nantinya dapat berkarir di dunia penerbangan. Mulailah beberapa Diklat Penerbangan berdiri di kota-kota besar termasuk salah satunya di Medan.

Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre (AGTC), berdiri di Medan pada tahun 2008. Lembaga ini didirikan dengan visi menjadi salah satu lembaga pendidikan dan pelatihan terbaik di Indonesia yang turut berkontribusi

membangun dunia penerbangan yang aman, nyaman dan berkualitas. Usaha pendidikan dan pelatihan penerbangan mempunyai prospek yang sangat baik dikarenakan oleh adanya kebutuhan sumber daya manusia yang terus meningkat khususnya dibidang penerbangan. Volume penerbangan yang terus meningkat membuat banyak bandara baru yang dibuka karena bandara yang ada sudah tidak sanggup menampung volume penerbangan. Disinilah menariknya usaha pendidikan dan pelatihan penerbangan saat itu dikarenakan adanya peningkatan volume penerbangan yang luar biasa yang membuat kebutuhan sumber daya manusia semakin tinggi. Dengan waktu pendidikan yang relatif singkat antara 6 sampai dengan 8 bulan saja, mereka akan dididik dan dilatih menjadi sumber daya manusia yang siap pakai. Oleh karena itu dikemudian hari menjadi tidak mengherankan jika banyak pelaku usaha yang melihat peluang tersebut dan tertarik untuk masuk meramaikan usaha dalam bidang diklat penerbangan. Hal ini menjadikan dinamika dalam pengelolaan lembaga diklat penerbangan semakin tinggi dan sangat kompetitif.

Dalam menghadapi persaingan usaha tentunya setiap perusahaan atau pelaku usaha membutuhkan strategi bersaing yang jitu dan handal agar perusahaan dapat bertahan atau bahkan bisa berkembang. Strategi bersaing yang tepat dapat menjamin keberlangsungan usaha atau bahkan dapat menjadikan usaha tumbuh dan berkembang sehingga mampu memenangkan persaingan.

Untuk itulah dibutuhkan sebuah perencanaan strategi bersaing dengan pemikiran dan ide-ide cerdas yang *komprehensif* (menyeluruh) untuk dapat meningkatkan kinerja usaha baik itu kinerja sumber daya manusia, kinerja



pemasaran, kinerja operasional, maupun kinerja keuangan. Namun demikian sebaik apapun kinerja pemasaran jika tidak didukung oleh kinerja fungsi yang lain maka hal ini akan menjadi sia-sia. Pemasukan besar dari kinerja pemasaran namun unit keuangan tidak dapat mengatur keuangan dengan baik maka akan sia-sia. Begitu juga halnya dengan kinerja sumber daya manusia, bagai mana sumber daya manusia yang ada mempunyai etos dan semangat kerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Begitu juga dalam bidang operasionaal, walaupun pemasaraan berhasil dalam penjualan, namun jika pengelolaan operasional tidak baik tentunya akan memberi image buruk dan akan merusak nama baik yang akhirnya merusak kepercayaan yang telah dimiliki.

Fenomena yang terjadi saat ini khususnya dalam bidang tekhnologi adalah perkembanagan dunia tekhnologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat, sehingga merubah tatanan dan konsep berkehidupan disegala aspek dalam masyarakat . Terjadi keruntuhan dan kehancuran terhadap sekat-sekat Informasi dan komunikasi sebelumnya. Semua informasi dapat diakses dengan begitu mudah dan cepatnya, komunikasi dapat dilakukan dengan segera bahkan dalam hitungan detik, dunia yang begitu luas menjadi sangat kecil, semua peristiwa yang terjadi dengan mudah tersebar dan diketahui sehingga tercipta tatanan baru berkehidupan dimasyarakat. Tatanan masyarakat yang mandiri, cerdas, bebas, yang ingin segala sesuatunya bisa mudah diperoleh, segala sesuatunya ingin cepat didapatkan dengan memanfaatkan kemajuan tekhnologi informasi dan komunikasi.

Kemajuan teknologi dan informasi ini tentunya mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kehidupan dunia usaha karena setiap kehidupan dalam dunia usaha pastinya mempunyai tantangan dan ancaman terutama yang datang dari pesaing atau kompetitor. Dunia usaha dewasa ini baik itu usaha kecil, menengah maupun usaha besar memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi untuk membangun usahanya dalam meraih tujuan ataupun visi dan misinya yaitu memperoleh laba usaha. Kemudian dikenal beberapa sistem dan cara dalam melakukan pemasaran produk atau jasa dengan metode digital marketing dimana keunggulan sistem digital ini adalah dapat menjangkau target sesuai wilayah yang diinginkan baik itu desa, kota, provinsi maupun antar negara. Selain itu target dan sasaran dapat dipilih sesuai kebutuhan baik secara demografi, geografi maupun sosial ekonomi.

Dari awal pendiriannya, strategi pemasaran yang dilakukan Diklat Penerbangan Agkasa Gemilang Training Centre (AGTC), adalah dengan menggunakan metode menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah setingkat SMA/SMK terutama dalam hal sosialisasi dimana diharapkan melalui sosialisasi ini membuat siswa tertarik dan mendaftar masuk diklat. Selain itu strategi yang dilakukan adalah melakukan kerja sama dengan orang-orang yang tidak terikat (*freelance*) untuk mencari siswa, dimana dari siswa yang dibawa mereka akan mendapat fee/upah atas jasanya. Strategi ini pada awalnya cukup berhasil sehingga target kinerja pemasaran Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre mampu menghasilkan lulusan sebanyak lebih kurang 100 (seratus) orang pertahunnya.

Namun semenjak tahun 2017 sampai dengan 2020 terjadi penurunan kinerja pemasaran yang sangat signifikan yaitu sebesar lebih kurang 50% pertahunnya dan tentunya hal ini menjadi ancaman untuk keberlangsungan hidup Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre. Apalagi dengan ditambah oleh kondisi pandemi Covid-19 yang terjadi di awal 2020 sampai saat ini di Indonesia yang tentunya membuat kondisi itu semakin sulit.

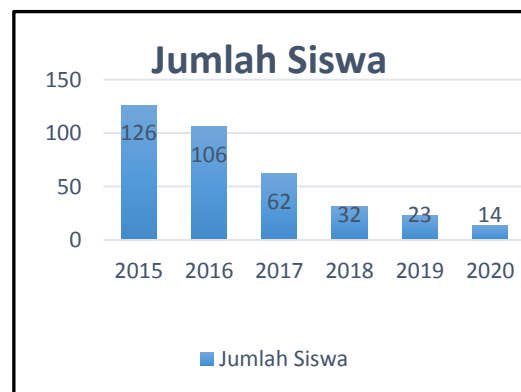
Penurunan jumlah siswa yang terjadi semenjak tahun 2016 hingga saat ini berdampak langsung kepada kinerja usaha lembaga seperti kinerja keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Penurunan kinerja dibidang operasional juga terjadi dikarenakan inbas atau akibat dari terjadinya penurunan kinerja pemasaran. Kinerja keuangan juga mengalami penurunan tentunya karena semakin sedikit penjualan jasa oleh pemasaran tentunya penurunan pendapatan keuangan. Kondisi ini berdampak juga kepada penyesuaian kebutuhan sumber daya manusia, produksi menurun, pendapatan menurun maka efisiensi dilakukan terutama jumlah sdm.

Tabel 1.1 Jumlah Siswa AGTC  
Dari tahun 2015 s/d 2020

No	Tahun	Jumlah Siswa
1.	2015	126
2.	2016	106
3.	2017	62
4.	2018	32
5.	2019	23
6.	2020	14

(Sumber : AGTC,2021)

Gambar 1.1 Jumlah Siswa AGTC  
Dari tahun 2015 s/d 2020



(Sumber : AGTC,2021)

Pada tabel 1.1 dan gambar 1.1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah siswa pada tahun 2015 berjumlah 126 orang, kemudian pada tahun 2016 turun menjadi 106 orang dan terakhir pada tahun 2020 turun menjadi 14 orang.

Pada penelitian pendahuluan, peneliti memperoleh informasi dari informan bahwa pesaing utama sudah melakukan rekayasa strategi pemasarannya dari yang semula konvensional yaitu *direct selling* dengan membangun kerja sama dengan sekolah-sekolah berganti dengan menggunakan strategi *digital marketing* yaitu, dengan membangun website yang baik dan juga menggunakan sarana media sosial seperti facebook, instagram, tik tok , youtube, sebagai ujung tombak pemasarannya. Hal ini juga dapat kita lihat sendiri melalui akun sosial media yang mereka miliki. Menurut informan bahwa jumlah siswa pesaing jauh lebih banyak dari siswa di Angkasa Gemilang Training Centre.

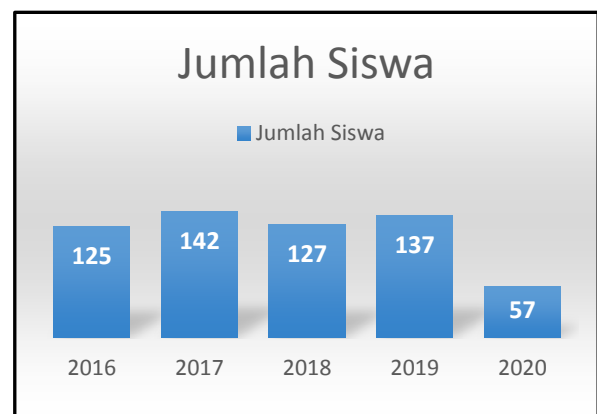
Tabel dan gambar 1.2 di bawah ini menunjukkan jumlah siswa pesaing A dan pesaing B dari mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

Tabel 1.2 Jumlah Siswa Pesaing A, 2016 sd 2020

Pesaing A, 2016 sd 2020

No	Tahun	Jumlah Siswa
1	2016	125
2	2017	142
3	2018	127
4	2019	137
5	2020	57

Gambar 1.2 Grafik Jumlah Siswa



(sumber : responden, 2021)

(sumber : responden, 2021)

Tabel 1.3 Jumlah Siswa Pesaing B, 2016 sd 2020

No	Tahun	Jumlah Siswa
1	2016	122
2	2017	125
3	2018	110
4	2019	100
5	2020	85

(sumber : responden, 2021)

Gambar 1.3 Grafik Jumlah Siswa Pesaing B, 2016 sd 2020



(sumber : responden, 2021)

Dari uraian permasalahan yang telah disampaikan di atas, terjadi penurunan kinerja pemasaran dan operasional yang sangat signifikan, dimulai tahun 2016 hingga tahun 2020. Hal ini dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu dibutuhkan satu strategi bersaing yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan dengan tujuan mengembalikan dan memperbaiki kinerja usaha perusahaan. Untuk tujuan tersebut penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul “Analisis Strategi Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Usaha Lembaga Diklat Angkasa Gemilang Training Centre”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

1. Terjadi penurunan kinerja pemasaran yang sangat signifikan dari tahun 2016 hingga tahun 2020.
2. Perusahaan belum mampu menentukan strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi permasalahan penurunan kinerja pemasaran.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus dan tidak meluas maka penulis membatasi penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre sehingga hasil penelitian yang dilakukan tidak dapat digeneralisasikan.
2. Adapun asumsi dan penilaian dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan responden atau narasumber, dimana mereka dipilih karena mempunyai pengetahuan dan wawasan yang cukup tentang permasalahan yang diteliti.
3. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja pemasaran dan kinerja operasional.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dengan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagaimana mengimplementasikan strategi bersaing yang sudah terpilih oleh perusahaan ?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk merumuskan bentuk strategi bersaing yang tepat bagi lembaga dengan memperhatikan faktor-faktor internal; kekuatan, kelemahan, dan faktor-faktor eksternal; peluang dan ancaman.
2. Membuat rencana aksi berdasarkan kebijakan strategi bersaing yang dilakukan oleh lembaga.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan memberi bermanfaat yaitu :

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran dan menambah wawasan peneliti dalam memahami bagaimana cara merumuskan analisis strategi bersaing yang tepat bagi lembaga.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan menambah wacana kepustakaan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat yaitu :

- a. Memberikan informasi ilmiah kepada lembaga tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mereka miliki.
- b. Sebagai masukan dan usulan strategi bersaing bagi lembaga dalam menghadapi persaingan pada usaha diklat penerbangan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Keunggulan Bersaing**

Menurut Rangkuti (2016:3), “strategi adalah alat untuk mencapai tujuan”. Daft (2010:249), mendefinisikan strategi secara *eksplisit*, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah hal yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain dan memberikan ciri khas bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen. Inti perumusan strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain.

Menurut Rangkuti (2016: 153), keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, pesaing, serta situasi



organisasi, faktor-faktor dalam merumuskan strategi dalam kondisi posisi persaingan yang kuat dan membangun kekuatan kompetitif.

Keunggulan bersaing menurut Porter (2002), adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Keadaan persaingan dalam satu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar yaitu : persaingan diantara perusahaan yang ada, pendatang baru potensial, produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok.

Porter (2002:71), menyatakan : dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan yaitu : pesaing, pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar konsumen, daya tawar pemasok, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam satu industri :

1. Keunggulan biaya menyeluruh (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh pelanggan.
2. Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.

3. focus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segemen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu. (Pondaag & Soegoto, 2016).

Keunggulan Bersaing adalah ketika suatu entitas bisnis mampu menawarkan nilai lebih atau keunggulan pada konsumen dibandingkan pesaing maka akan menghasilkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diraih pada aktivitas dalam suatu industri atau pasar melalui penciptaan nilai ekonomi secara kompetitif (Alwi & Handayani, 2018).

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Riyanto, 2018).

Menurut Sunyoto (2015:3), keunggulan bersaing dapat dicapai dengan mengembangkan produk secara spesial dan lebih menguntungkan

dibandingkan dengan para pesaing. Menurutnya terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing yaitu:

1. Harga;
2. Kualitas;
3. Pengiriman yang dapat diandalkan;
4. Inovasi produk;
5. Time to market.

(Hasnatika & Nurnida, 2019).

### **2.1.2. Pengertian Kinerja**

Menurut Wilson Bangun (2012:231) Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013), bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Prawirosoentono, Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah *performace*, yaitu: hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Marjaya & Pasaribu, 2019).

Bernadin dan Rusel (2009), mengatakan : ada enam kriteria utama yang dapat digunakan mengukur kinerja. Keenam tersebut adalah:

1. *Quality*, adalah tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, adalah menyangkut jumlah yang dihasilkan.
3. *Timelines*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan yang diselesaikan sesuatu waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi outputlain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana tingkat penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pimpinan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan” (Irtanto, 2020).

### **2.13 Manajemen Pemasaran**

Menurut Kotler (2009:6), pemasaran adalah memenuhi kebutuhan secara menguntungkan. Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika dalam Kotler (2009:6) menawarkan defenisi formal pemasaran sebagai berikut: pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan meyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan cara yang menguntungkan organisasi dan pemilik sahamnya. Sedangkan strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasaran, strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan”.

Dikemukakan pula oleh Sofjan Assauri, (2008), pemasaran adalah hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang berkaitan dengan mengalirnya barang dan jasa dari produsen sampai ke konsumen. Dari sini diketahui bahwa pemasaran itu merupakan suatu usaha mengalirkan produk dari produsen ke konsumen, sehingga membuahkan hasil kerja berupa prestasi kerja. Di dalam pemasaran itu harus dilakukan upaya-upaya agar produk dapat diserahkan atau diterima oleh konsumen supaya dapat memberi keuntungan bagi perusahaan (Romli, 2019).

Pemasaran itu merupakan upaya manajemen untuk menciptakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang dapat menggugah/membangkitkan konsumen tertarik dengan produk yang dipromosikan oleh pihak

manajemen. Melalui pemasaran yang dilakukan pihak manajemen berusaha membangkitkan kebutuhan konsumen supaya konsumen tertarik dengan produk yang dipromosikan, sehingga konsumen punya keinginan untuk membeli dan memilikinya (Romli, 2019).

Pemasaran merupakan rangkaian suatu kegiatan yang terarah untuk mencapai sasaran dan dengan pola berpikir yang inovatif dan kreatif, untuk menghadapi kecenderungan yang terjadi di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, yang akan berpengaruh terhadap kepentingan maupun masa depan perusahaan sendiri (Untari & Fajariana, 2018).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen pemasaran adalah satu kegiatan yang terencana dengan baik, dengan menggunakan semua sumber daya yang ada, dalam rangka mengalirkan produk/jasa dari produsen ke konsumen untuk memenuhi kebutuhan orang/pihak lain dengan cara yang menguntungkan.

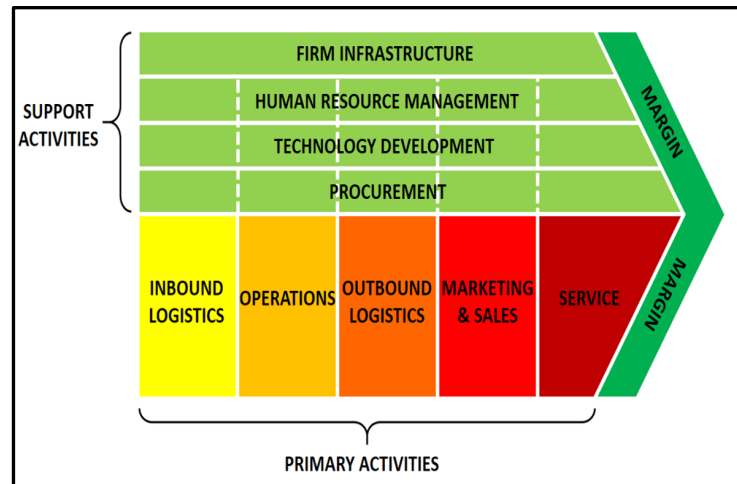
#### **2.1.4 Value Chain (rantai nilai)**

Porter (1985), dalam buku Jogiyanto (2005), membagi aktivitas di dalam perusahaan menjadi sembilan aktivitas yang dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar, yaitu lima aktivitas utama dan empat aktivitas pendukung.

1. Aktivitas utama : *Inbound logistics, Operation, Outbound logistics, Marketing and Sales, Service.*

2. Aktivitas pendukung : *Procurement, Technology development, Human resource management, Firm infrastructure.*

Gambar 2.1  
Chain



Value

(Oleh Porter , Sumber, Hunger, 2003)

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut :

1. Aktivitas Utama (*primary activities*)

Kegiatan yang berhubungan langsung dengan penciptaan fisik, penjualan, pemeliharaan, dan dukungan produk atau layanan, contohnya:

- a. *Inbound Logistics* – semua proses yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input secara internal. Faktor utama untuk menciptakan nilai diproses ini adalah menciptakan hubungan baik dengan pemasok.
- b. *Operations* – kegiatan yang mengubah input menjadi output yang dijual.

- c. *Outbound Logistics* – kegiatan memberikan produk atau layanan Anda kepada pelanggan. Kegiatan ini meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan sistem distribusi. *Marketing & Sales* – proses menarik pelanggan agar tertarik membeli produk Anda dibandingkan pesaing. Manfaat yang ditawarkan dan seberapa baik Anda mengomunikasikannya merupakan sumber nilai di sini.
- d. *Service*– kegiatan yang berkaitan dengan mempertahankan nilai produk atau layanan.

## 2. Aktivitas Pendukung (*support activities*)

Aktivitas ini mendukung kegiatan utama yang dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan gambar di atas, garis putus-putus menunjukkan bahwa aktivitas pendukung ini memiliki peran dalam setiap aktivitas utama. Aktivitas pendukung itu adalah :

- a. *Procurement* – merupakan proses mendapatkan sumber daya untuk beroperasi, contohnya menemukan vendor dan menegosiasikan harga terbaik.
- b. *Human Resource Management* – seberapa baik perusahaan merekrut, melatih, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawannya.
- c. *Technology Development* – kegiatan mengelola, memproses informasi, dan melindungi basis pengetahuan perusahaan. Meminimalkan biaya teknologi informasi, mengikuti



perkembangan teknologi, dan mempertahankan keunggulan teknis adalah sumber penciptaan nilai.

- d. *Infrastructure* – Merupakan sistem pendukung kegiatan operasional perusahaan, contohnya seperti kegiatan akuntansi, hukum, administrasi, dan manajemen umum.

### 2.1.5 Strategi

Menurut David, Fred R, (2015:11), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan.

Porter, (2002:65), menjelaskan strategi bersaing yang efektif mencakup tindakan-tindakan menyerang/*ofensif* ataupun bertahan/*defensif* guna menciptakan posisi aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan persaingan. Lima kekuatan persaingan itu adalah sebagai berikut:

1. Persaingan diantara perusahaan yang ada
2. Pemandang baru potensial
3. Produk pengganti
4. Kekuatan tawar menawar pembeli
5. Kekuatan tawar menawar pemasok. (Wongso, 2015).

Menurut Learned, dkk dalam Rangkuti (2009:3), mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada (Belendung et al., 2017).

Menurut Rangkuti strategi adalah perencanaan induk yang komperensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut David strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (Ekonomi & Manajemen, 2019).

Jenis-Jenis Strategi menurut David, Fred R, (2015:122-140)

1. Strategi Integrasi, yang terbagi atas tiga yaitu :
  - a. Integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan jalur distribusi sendiri.
  - b. Integrasi ke belakang adalah strategi yang digunakan untuk memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas

perusahaan pemasok. Strategi ini khususnya sesuai ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi horizontal adalah strategi yang memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas perusahaan pesaing. Salah satu tren yang sangat signifikan adalah merger, akuisisi adalah salah satu strategi ini.

2. Strategi Intensif, terbagi atas tiga yaitu :

a. Penetrasi pasar adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Peningkatan angka tenaga penjualan, meningkatkan beban iklan, menawarkan aneka promosi, atau meningkatkan upaya publikasi.

b. Pengembangan pasar adalah strategi yang melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru atau dengan istilah ekspansi geografis.

c. Pengembangan produk adalah strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Strategi ini biasanya dibutuhkan biaya penelitian dan pengembangan yang besar.

3. Strategi Diversifikasi (penganeka ragaman ), strategi ini memiliki dua tipe yaitu : diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait.

- a. Diversifikasi terkait adalah menambah keaneka ragaman produk/jasa baru yang masih terkait dengan produk/jasa yang sebelumnya.
  - b. Diversifikasi tidak terkait adalah menambah keaneka ragaman produk/jasa yang baru yang tidak ada kaitannya dengan produk/jasa sebelumnya.
4. Strategi *Defensif* (bertahan), strategi ini terbagi tiga yaitu :
- a. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika perusahaan mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mencegah penurunan penjualan dan laba.
  - b. Divestasi adalah menjual divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi depan atau investasi.
  - c. Likuidasi adalah menjual semua aset perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencegah kerugian yang lebih besar atau bahkan sampai kehilangan perusahaan karena ketidak mampuan perusahaan menjalankan operasional.

#### **2.1.6 Manajemen Strategi**

Menurut David, Fred R. (2015:3) manajemen strategik (*strategic management*) adalah sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Seperti yang

diungkapkan dalam defenisi ini, manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

Pearce dan Robinson (2014), mendefenisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, megimplementasikan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Pengertian manajemen strategi menurut Thomas Wheelen dan David Hunger (2003), ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hubertus, 2016).

Menurut David, Fred R. (2015:4), Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu : perumusan strategi , penerapan strategi dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi (*strategy formulation*) terdiri dari :
  - a. Pengembangan visi dan misi
  - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi
  - c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
  - d. Menciptakan tujuan jangka panjang
  - e. Pencarian strategi-strategi alternatif
  - f. Memilih strategi khusus untuk mencapai tujuan.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi yang mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

## 2. Penerapan strategi (*strategy implementation*)

Pada tahap penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi strategi yang telah di rumuskan dapat di jalankan. Tahap penerapan strategi terdiri dari :

- a. Pengembangan budaya yang suportif pada strategi
- b. Penciptaan struktur organisasional yang efektif
- c. Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran
- d. Penyiapan anggaran
- e. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
- f. Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi

Tahapan ini memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Penerapan strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan. Implementasi ini membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal.

3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal perusahaan senantiasa berubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah :

- a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini.
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

### **2.17 Istilah Kunci Dalam Manajemen Strategi**

Menurut David, Fred R. (2015:6), Dalam manajemen strategi ada sembilan istilah kunci yaitu : keunggulan bersaing, para penyusun strategi, pernyataan visi dan misi, kesempatan dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, srategi, tujuan tahunan dan kebijakan.

1. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yaitu segala sesuatu yang secara khusus dilakukan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu

yang tidak perusahaan lain atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan lain maka hal tersebut menggambarkan keunggulan bersaing. Perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing hanya untuk periode tertentu karena pesaing akan mengintimidasi dan mengikuti keunggulan ini. Dengan demikian tidak cukup jika hanya memperoleh keunggulan bersaing. Perusahaan harus memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

2. Para penyusun strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab untuk kesuksesan dan kegagalan organisasi. Para penyusun strategi membantu organisasi memperoleh, menganalisa dan mengelola informasi. Penyusun strategi ini seperti *chief executive officer, chair of the board, executive director*, presiden pemilik, atau pengusaha.

### 3. Pernyataan Visi dan Misi

Banyak organisasi saat ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan “kita akan menjadi seperti apa?” Hal ini sering sekali dipertimbangkan sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategi mendahului pengembangan pernyataan misi. Pernyataan misi menempatkan pertanyaan dasar yang akan dihadapi penyusun strategi : “apakah produk bisnis kita?” Pernyataan misi yang menjelaskan nilai dan prioritas dari organisasi.



#### 4. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang eksternal (*external opportunities*) dan ancaman eksternal (*external threats*) mengacu kepada ekonomi, sosial, kultur, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan tren kompetitif serta kejadian yang mungkin secara signifikan menguntungkan atau merugikan organisasi di masa yang akan datang. Peluang dan ancaman jauh dari kendali organisasi secara tunggal. Prinsip dasar manajemen strategi adalah bahwa organisasi perlu memformulakan strategi dalam mengambil keuntungan atas peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Untuk alasan ini, mengidentifikasi, memonitor dan mengevaluasi peluang serta ancaman eksternal adalah penting untuk kesuksesan organisasi.

#### 5. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan internal (*internal strengths*) dan kelemahan internal (*internal weakness*) adalah aktivitas organisasi terkendali yang dilakukan secara baik atau buruk. Kedua hal tersebut timbul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem manajemen informasi dalam bisnis. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area-area fungsional bisnis merupakan aktivitas

manajemen strategi yang penting. Faktor internal dapat ditentukan dalam berbagai cara seperti menghitung rasio, mengukur kinerja dan membandingkan dengan periode sebelumnya.

#### 6. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan ini penting untuk mensukseskan organisasi karena memberikan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, menyediakan dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, pemotivasian dan pengendalian.

#### 7. Strategi (*strategies*)

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Strategi dimaksudkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang (*long term objectives*). Strategi bisnis mungkin mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan kerja sama.

#### 8. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan (*annual objective*) adalah pijakan jangka pendek yang harus diperoleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek sebaiknya

bersifat dapat diukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten dan diprioritaskan.

#### 9. Kebijakan

Kebijakan (*policies*) adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, aturan dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam pembuatan keputusan dan menangani situasi yang berulang dan terjadi kembali. Kebijakan dapat dibuat pada level perusahaan dan diterapkan pada seluruh organisasi.

### **2.18 Ruang Lingkup Manajemen Strategi**

Menurut Hazmanan, dkk. (2016:4), Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan, sehingga manajemen strategi terdiri dari bermacam unsur dan karakteristik yang mendasarinya. Beberapa hal yang menjadi karakteristik manajemen strategi adalah :

1. Berorientasi masa depan, bahwa manajemen strategi disusun untuk menyikapi situasi masa depan yang fluktuatif dan tak dapat diprediksi.
2. Berhubungan dengan unit bisnis yang kompleks, artinya manajemen strategi yang disusun haruslah merepresentasikan unit bisnis organisasi yang mampu menjawab tantangan perubahan global.

3. Kebutuhan dan kejelasan tugas sangat tinggi seiring perubahan yang terjadi karena masa depan tidak dapat diprediksi dengan tepat maka perumusan sampai hal detil sangat diperlukan.
4. Proses yang dijalankan tidak terpisah dari aktivitas manajerial lainnya yang membutuhkan koordinasi antar unit fungsional.
5. Ada target waktu yang jelas sehingga semua unit fungsional merencanakan waktu pencapaian targetnya secara efektif.
6. Memerlukan perhatian dan dukungan manajemen puncak yang komprehensif dalam bentuk penyediaan sumber daya yang diperlukan beserta dengan infrastrukturnya.

Menurut Hazmanan, dkk, (2016:4), Terdapat tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sehingga memiliki tingkat presisi yang tinggi, yaitu :

1. Strategi harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan tidak hanya masa sekaarang.
2. Arahan strategi harus bisa menentukan rencana yang bergulir dari atas ke bawah.
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif dan tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Strategi harus diterapkan dari atas ke bawah, dan bukan dari bawah ke atas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.

6. Strategi harus mempunyai fleksibilitas yang mampu menyesuaikan dengan perubahan.
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

### **2.19 Tingkatan Strategi**

Menurut Hazmanan, Khair, dkk, (2016:106), strategi pada dasarnya memiliki tingkatan-tingkatan yang dimulai dari level korporat, level bisnis dan level fungsional. Strategi level korporat dirumuskan oleh level tertinggi, strategi level bisnis dirumuskan oleh unit bisnis yang ada, sedangkan strategi level fungsional dirumuskan oleh unit-unit fungsional di perusahaan.

#### **1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)**

Strategi level ini menentukan tujuan dan sasaran perusahaan dan memberi perhatian pada pemilihan bisnis-bisnis apa saja yang akan dijalankan dan bagaimana mengintegrasikan antar bisnis itu secara keseluruhan. Aspek-aspek yang penting diperhatikan pada strategi level korporat adalah :

- a. Orientasi perusahaan secara menyeluruh, apakah menuju pertumbuhan, stabilitas, pengurangan/penghematan (*directional strategy*).
- b. Industri atau pasar mana yang akan dimasuki perusahaan untuk bersaing melalui produk dan unit bisnisnya (*portofolio strategy*).

- c. Perilaku manajemen perusahaan dalam mengkoordinasikan aktivitas , transfer sumber daya, mendayagunakan kemampuan pada lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*)

## 2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

seperti unit bisnis layanan, produk, divisi ataupun anak perusahaan. Strategi ini dijalankan oleh masing-masing unit bisnis namun harus bersinergi dan mendukung strategi korporasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Strategi di Tingkat unit Bisnis ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat melihat unit bisnis mana yang unggul dan unit bisnis mana yang perlu ditingkatkan lagi.

Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus.

## 2. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan

kebutuhan pelanggan (*customer*). Strategi fungsional sering juga disebut *Value-based-strategy*.

### **2.1.10 Tahap-tahap Manajemen Strategi**

Menurut David, Fred R, (2015:4), Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu : perumusan strategi , penerapan strategi dan penilaian strategi.

1. Tahap 1 : Perumusan strategi (strategy formulation)
2. Tahap 2 : Penerapan strategi (strategy implementation)
3. Tahap 3 : Evaluasi strategi (strategy evaluation) adalah tahapan final dalam manajemen strategi.

#### **Tahap 1 : Perumusan Strategi**

Pembahasan perumusan strategi sama dengan pembahasan analisis dan pilihan strategi yang akan menjelaskan bagaimana memahami proses menciptakan dan memilih strategi, serta memahami teknik analisa pembuatan strategi dan menerangkan tentang berbagai pilihan sttrategi yang dapat dijalankan perusahaan.

Analisis dan pilihan strategi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari model komprehensif manajemen strategi. Proses dari analisis dan pilihan akan mempengaruhi keputusan strategi yang akan digunakan yang akhirnya akan membawa pada sukses atau tidaknya perusahaan (Hazmanan, dkk, 2016:143).

Analisis strategi merupakan kegiatan membuat dan mengevaluasi beberapa strategi yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam perusahaan. Pilihan strategi adalah merupakan kegiatan memilih berbagai alternatif dari analisis strategi yang akan digunakan. Pemilihan strategi yang tepat akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Kerangka kerja analisis dan perumusan strategi dibagi dalam 3 (tiga) tahap yaitu : tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*).

1. Tahap Input (*input stage*), berisikan informasi input dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi, terdiri atas :

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

Matriks IFE meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan (David, Fred R. 2015:111). IFE (*Internal Factor Evaluation*) menunjukkan keadaan internal di dalam perusahaan yang dapat menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Adapun langkah membuat matriks IFE, menurut David, Fred R, (2015), adalah sebagai berikut :

1) Buatlah daftar faktor-faktor kunci internal seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan. Buatlah daftar kekuatan terlebih dahulu, kemudian daftar kelemahan.



Buatlah sepesifik mungkin, menggunakan persentase, ratio, dan angka perbandingan.

- 2) Tentukan bobot 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.
- 3) Berikan 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), kekuatan utama (peringkat 4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
- 5) Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang organisasi.

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar dari rendah 1,0 hingga tertinggi 4,0, *dengan skor rata-rata menjadi 2,5*. Total skor tertimbang di bawah 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal, sementara skor di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Matriks IFE seharusnya mencakup 20 faktor kunci. Jumlah faktor tidak berdampak pada kisaran skor tertimbang total karena bobot-bobot itu selalu berjumlah 1,0.

Ketika faktor internal kunci meliputi kekuatan maupun kelemahan, faktor tersebut dapat tercakup dua kali dalam Matriks IFE, serta bobot dan peringkat diberikan untuk setiap pernyataan. Contohnya, logo Playboy akan membantu sekaligus merugikan Playboy Enterprises. Buatlah sekuantitatif mungkin ketika menyatakan faktor. Gunakan nilai moneter, persentase, angka dan ratio sebisa mungkin.

Tabel 2.1 Contoh Matriks IFE

No	Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat Responden (Narasumber)						Peringkat	Skor Tertimbang
	Kekuatan		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	Jumlah		
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
No	Kelemahan	Bobot	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	Jumlah	Peringkat	Skor Tertimbang
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx

2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total	x								xx
	Total Keseluruhan									xx

(Sumber : David, Fred R, 2015:113)

b. Membuat Matriks EFE (*eksternal Factor Evaluation*)

Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Adapun langkah membuat matriks EFE menurut David, Fred R, (2015), adalah sebagai berikut :

- 1) Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total 20 faktor meliputi kesempatan dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Buatlah daftar kesempatan dahulu dan kemudian ancaman. Buatlah sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, angka, dan komparatif kapanpun dimungkinkan.
- 2) Berilah bobot untuk setiap faktor dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses diindustri perusahaan. Kesempatan biasanya memiliki 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. Penentuan bobot pada langkah 2 berbasiskan industri.

- 3) Berilah peringkat antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor itu dimana 4 = responnya sangat baik, 3= responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, 1 = responnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan. Peringkat oleh karenanya berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industri. Penting untuk dicata bahwa baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1,2,3, atau 4.
- 4) Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- 5) Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang tertinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. ***Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5.*** Skor total tertimbang di bawah 2,5 mengindikasikan bahwa

organisasi tidak merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang datang dari eksternal, sedangkan sebaliknya jika nilai di atas 2,5 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan merespon dengan baik kesempatan dan ancaman eksternal yang ada atau organisasi mampu memanfaatkan kesempatan yang datang serta mampu mengantisipasi ancaman yang mengganggu.

Tabel 2.2 Contoh Matriks EFE

No	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden (Narasumber)						Peringkat	Skor Tertimbang
	Kekuatan		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	Jumlah		
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
No	Kelemahan									
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
	Total Keseluruhan									xx

(Sumber : David, Fred R, 2015:67)

c. Membuat Matriks Profil Persaingan (CPM)

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Marix – CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta

kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategi perusahaan. Bobot dan total skore rata-rata tertimbang pada CPM dan EFE memiliki makna yang sama, namun faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) dalam CPM mencakup isu internal dan eksternal; oleh karena itu peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, 1 = kelemahan utama. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM tidak dikelompokkan ke dalam kesempatan dan ancaman seperti EFE. Dalam CPM peringkat dan total rata-rata tertimbang untuk perusahaan rival dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategi internal yang penting. Menghindari memberikan peringkat yang sama untuk perusahaan termasuk dalam analisis CPM anda. Perusahaan yang tidak melakukan mobilisasi dan memperkuat manajer serta karyawan mereka untuk mengidentifikasi, memonitor, memprediksi, mengevaluasi kekuatan eksternal kunci kemungkinan gagal untuk mengantisipasi kemunculan kesempatan serta ancaman dan konsekuensinya, mungkin mengejar strategi yang tidak efektif (David, Fred R, 2015, 66-69).

Manfaat *Competitive Profile Matrix*—CPM adalah :

1. Mencari dan mengidentifikasikan *critical success factor*.
2. Mengidentifikasi pesaing langsung/pesaing utama.

3. Mengidentifikasi dan menganalisis titik-titik kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis titik-titik kekuatan dan kelemahan pesaing.
5. Menemukan, melakukan pengamatan dan identifikasi terhadap area-area yang memerlukan perhatian lebih.
6. Membuka peluang untuk dilakukannya upaya-upaya perbaikan.

Tabel 2.3 Contoh Matriks Profil Bersaing (CPM)

			Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
No	Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
2.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
3.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
4.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
5.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
6.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
7.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
8.	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx
Total		1,00		xx		xx		xx

(Sumber : David, Fred R, 2015:69)

- 1) Critical Success Factors atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi . Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan eksternal dan internal, banyak

faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan. Critical Success Factors yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut telah berhasil dengan baik, atau dalam kata lain merupakan kekuatan perusahaan. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti strategi perusahaan dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang, atau dengan kata lain menjadi kelemahan perusahaan.

Tabel 2.4 Contoh Faktor Penentu Keberhasilan

No	Faktor Penentu Keberhasilan	Responden/narasumber internal						Nilai
		N1	N2	N3	N4	N5	Jlh	
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x
4.	xx	x	x	x	x	x	x	x
5.	xx	x	x	x	x	x	x	x
6	xx	x	x	x	x	x	x	x
7.	xx	x	x	x	x	x	x	x

u

mber : pengolahan data)

Nilai Faktor Penentu Keberhasilan adalah :

$$\frac{\sum \text{nilai responden faktor penentu keberhasilan 1}}{\text{Jumlah responden}}$$



2) Rating/peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Rating tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 hingga 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian rating di CPM, antara lain bahwa : Rating akan diterapkan ke setiap critical success factor. Respon perusahaan yang kurang terhadap critical success factor diwakili oleh 1 : menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan, 2 : menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan kecil perusahaan. Respon diatas rata-rata terhadap critical success factor diwakili oleh 3 : menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan, dan 4 : menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan. Responden dalam mengukur peringkat adalah pemilik atau direktur masing-masing perusahaan.

3) Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0. Responden dalam pengukuran bobot ini adalah dari praktisi, akademisi atau orang yang

mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam menganalisa fenomena eksternal (berbasiskan industri).

4) Skor adalah hasil kali antara bobot dengan peringkat.

2. Tahap Pencocokan (*matching stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal terdiri atas :

a. Matriks IE

Menurut David, Fred R. (2015:181), matriks IE (Internal External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci : skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y. Setiap divisi organisasi sebaiknya mengonstruksi Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya di organisasi. Total skor tertimbang diturunkan dari divisi-divisi yang memungkinkan konstruksi Matriks IE level korporat.

Pada sumbu X Matriks IE, skor total tertimbang IFE dari 1,0 ke 1,9 mempresentasikan posisi internal yang lemah; skor 2,0 ke 2,99 dianggap rata-rata; dan 3,0 ke 4,0 adalah kuat. Sama halnya dengan sumbu Y , skor total tertimbang EFE dari 1,0 ke 1,9 mempresentasikan rendah; skor 2,0 ke 2,9 dianggap sedang; dan 3,0 ke 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda.



1) Divisi yang masuk pada sel : I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Strategi intensif paling sesuai untuk divisi ini adalah : penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini untuk digunakan. Strategi Intensif yang sering digunakan yaitu :

- a) Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang ada dipasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipat gandaan upaya-upaya pemasaran.
- b) Pengembangan pasar adalah upaya pengembangan pasar baik bagi produk atau jasa yang ada saat ini, ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
- c) Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

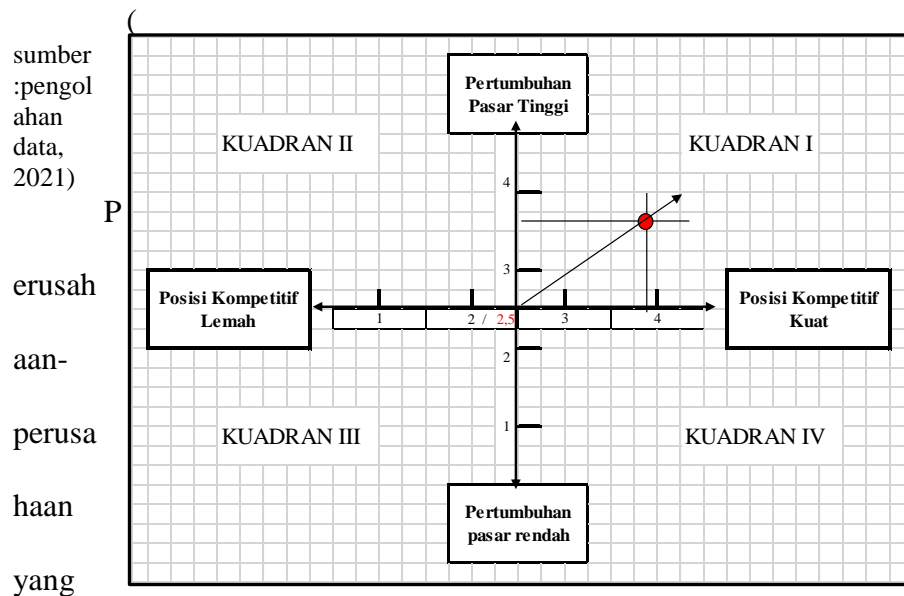
- d) Integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi.
  - e) Integrasi ke belakang adalah strategi yang digunakan untuk memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas perusahaan pemasok.
  - f) Integrasi horizontal adalah strategi yang memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas perusahaan pesaing.
  - g) Diversifikasi (penganeka ragam) terkait dan tidak terkait. Diversifikasi terkait adalah menambah keanekaragaman produk/jasa baru yang masih terkait dengan produk/jasa yang sebelumnya, dan diversifikasi tidak terkait adalah menambah keanekaragaman produk/jasa yang baru yang tidak ada kaitannya dengan produk/jasa sebelumnya.
- 2) Divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Penetrasi pasar dan pengembangan produk sudah dibahas di atas.

- 3) Ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah tuai atau divestasi (harvest or divest). Strategi yang sering digunakan pada divisi ini adalah :
- a) Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika perusahaan mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mencegah penurunan penjualan dan laba.
  - b) Divestasi adalah menjual divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi depan atau investasi
  - c) Likuidasi adalah menjual semua aset perusahaan.

b. Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*)

Matriks Strategi Besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (David, Fred R. 2015:183).

Gambar 2.3 Contoh Matriks Grand Strategi



berada dalam kuadran I Matriks Strategi Besar memiliki posisi strategis yang sangat baik. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi berkelanjutan pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidaklah bijak bagi perusahaan di kuadran I untuk bergeser dari keunggulan bersaing yang telah ada. Ketika organisasi kuadran I memiliki sumber daya berlebih maka integrasi ke depan, ke belakang, dan integrasi horizontal dapat menjadi strategi efektif.

Perusahaan-perusahaan yang terletak di kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka kepada pasar secara serius. Walaupun industri mereka tumbuh, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan alasan pendekatan perusahaan saat ini yang tidak efektif dan cara perusahaan dapat paling baik adalah berubah untuk meningkatkan daya saingnya. Oleh karena perusahaan-perusahaan kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi

intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi-organisasi kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi). Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Terakhir, bisnis-bisnis kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi



diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

Strategi yang diterapkan :

Kuadran I : Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, difersivikasi terkait.

Kuadran II : Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi, likuidasi.

Kuadran III : Penciutan, diversifikasi, divestasi, likuidasi.

Kuadran IV : Diversifikasi, joint venture,

#### c. Matriks SWOT

David, Fred R.(2015:171), mengatakan bahwa matriks kekuatan-kelemahan-kesempatan-ancaman, (strengths-weaknesses-opportunities-threats-SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : Strategi kekuatan-kesempatan (trengths-opportunities-SO),strategi kelemahan-kesempatan (weaknesses-opportunities-WO), strategi kekuatan-ancaman (strengrhs-threats-ST), dan strategi kelemahan-ancaman (weaknesses-threats-WT).

Philip Kotler (2009), berpendapat bahwa analisis SWOT merupakan suatu evaluasi mengenai tujuan dari itu sendiri, yaitu semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan juga ancaman, yang dialami oleh individu ataupun organisasi. Freddy Rangkuti menjelaskan bahwa

analisis SWOT merupakan suatu usaha yang dilakukan menurut logika yang bisa memaksimalkan kekuatan atau peluang, dan pada waktu yang sama juga bisa meminimalisir kelemahan dan ancaman yang akan terjadi. Tujuannya adalah untuk melakukan identifikasi faktor untuk membuat strategi.

Empat tipe strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT kualitatif ini adalah strategi SO, WO, ST dan WT.

- 1) Strategi SO, atau strategi kekuatan-peluang yaitu dengan menggunakan kekuatan internal untuk mendapatkan peluang eksternal. Posisi ini adalah posisi yang paling diinginkan oleh perusahaan.
- 2) Strategi WO, atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- 3) Strategi ST, atau strategi kekuatan-ancaman yaitu dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu menemui ancaman dalam lingkungan eksternal.
- 4) Strategi WT, atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan yang berada pada posisi ini tidak aman, bahkan harus berjuang untuk kelangsungan

hidupnya, melakukan merger, pengurangan, pendeklarasian bangkrut atau memilih likuidasi.

Kadran SWOT-4K, atau dikenal sebagai kuadran analisis SWOT kuantitatif, yaitu kuadran SWOT yang akan menggambarkan posisi perusahaan pada salah satu dari 4 kuadran dengan menggunakan data-data kekuatan dan kelemahan internal, kesempatan dan ancaman eksternal.

Tabel 2.5 Contoh Matriks SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	Kekuatan ( <i>strengths</i> ) 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx	Kelemahan ( <i>weakness</i> ) 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx
	Peluang ( <i>opportunities</i> ) 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx	Strategi SO 1. xxx 2. xxx 3. xxx
Ancaman ( <i>threats</i> ) 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx	Strategi ST 1. xxx 2. xxx 3. xxx	Strategi WT 1. xxx 2. xxx 3. xxx

(sumber: David, Fred R, 2015:173)



Gambar 2.4 Kuadran SWOT

(sumber: pengolahan data)

### 3. Tahap Keputusan

Menurut David, Fred R (2015:184), selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang di disain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Tekni ini adalah Quantitative Strategic Planning

Matrix (QSPM) yang membentuk tahap 3 kerangka analitis formula strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang terbaik.

QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif. Matriks IFE, Matriks EFE dan CPM yang membentuk tahap 1, bersama dengan Matriks IE, Matriks Grand Strategi, Matriks SWOT, membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi faktor kunci internal. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

- a. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
- b. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor.
- c. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM.

Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.

- d. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (Attractiveness Score—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. keberhasilan penting eksternal dan internal.
- e. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (Total Attractiveness Score—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot

(Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).

- f. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (Sum Total Attractiveness Scores—STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel di bawah ini akan memperlihatkan bagaimana matriks QSPM dibuat dengan menggunakan faktor-faktor kunci yang berasal dari matrik IFE dan EFE yang sudah kita susun sebelumnya ditahap input.

Tabel 2.6 Contoh Matriks QSPM

Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor kunci	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Ancaman					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kekuatan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx

(Sumber : David, Fred R,2015:187)

#### Tahap 2: Penerapan / Implementasi Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan (David, Fred R. 2015). Dalam penerapan strategi pilihan, dibutuhkan satu tabel kerangka kerja logis agar strategi yang dipilih dapat digunakan dan diukur keefektifannya.

Tabel, 2.7 Contoh Kerangka Kerja Logis

No	Isu Strategi	Strategi	Program	Kegiatan	Target	PIC
1.	Pemasaran	xxx	1. xx 2. xx 3. xx	1. xx 2. xx 3. xx	xx	xx
2.	Operasi	xxx	1. xx 2. xx 3. xx	1. xx 2. xx 3. xx	xx	xx
3.	Sdm	xxx	1. xx 2. xx 3. xx	1. xx 2. xx 3. xx	xx	xx

(Sumber : Bappenas,2020)



### Tahap 3: Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif (David, Fred R. 2015).

## 2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Dibutuhkan kajian penelitian yang relevan dengan penelitian ini dengan maksud menjadikannya sebagai panduan agar penelitian dapat lebih fokus terhadap sasaran yang diteliti. Tabel di bawah ini menuliskan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.8 Kajian Penelitian yang Relevan

Metode Penelitian	Nama Pengarang	Judul Jurnal	Hasil Penelitian
Matriks SWOT, Matriks QSPM, Matrik IFE dan EFE	Hany Setyorini, dkk (2016)	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi kasus : Restorant WS Soekarno Hatta Malang	Dihasilkan strategi alternatif yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan.
Analisis SWOT, Matriks QSPM	Erwin Hotmansyah Harahap (2019)	Pendekatan QSPM Sebagai dasar perumusan strategi peningkatan pendapatan asli daerah kota padang sidempuan	Upaya peningkatan PAD belum sesuai dengan potensi yg ada. Strategi yg digunakan belum sesuai dengan strategi SO.

Lanjutan Tabel 2.8 Kajian Penelitian yang Relevan			
Metode Penelitian	Nama Pengarang	Judul Jurnal	Hasil Penelitian
Matriks IFE Matriks EFE Matriks SWOT Matriks Grand Strategy	Satria, Tirtayasa	Analysis of Resillence Priorities for Micro, Small, and Medium Enterprises in Deli Serdang	Strategi Menjaga ketersediaan bahan baku Memberikan bantuan kredit
Matrik IFE,EFE Matrik SWOT	Alexander Barus (2019)	Strategi bersaing sekolah tinggi ilmu ekonomi IBBI Medan	Mendapatkan keputusan strategi Hold and maintain
Matrik IFAS , EFAS Matriks SWOT	Sunaryo dan Rusdarti (2017)	Analisis SWOT untuk menetapkan strategi bersaing pada PT.Tarindo	Mendapatkan keputusan strategi SO (kuadran II) , menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Matriks SWOT, IFAS, EFAS, Matriks SPACE,	Rosa Lesmana (2019)	Analisis Strategi Bersaing PT Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang	Diperoleh kesimpulan dan saran yaitu strategi pengembangan produk dan pelayanan
Matriks IFAS Matriks EFAS Matriks SWOT	R. Elyarni (2016)	Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Layanan SAP Express pada PT. SAP	Posisi strategi di kuadran satu (I) SO

(sumber : pengolahan data, 2021)

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir diartikan sebagai diagram yang berperan sebagai alur logika sistematis tema yang akan ditulis. Kerangka berfikir dapat pula diartikan sebagai model konseptual yang dimanfaatkan sebagai teori yang ada kaitannya dengan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting. Adapun Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar tersebut di bawah ini :

Gambar 2.5 Kerangka Berpikir



(sumber : pengolahan data, 2021)

## **BAB 3**

### **Metode Penelitian**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Sugiyono, (2017:2) mengatakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Menurut Nazir (1988: 63), metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Menurut Sugiyono,(2017:8), bahwa metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan metode wawancara dan angket mengenai keadaan sekarang tentang subyek yang diteliti, dimana fenomena tersebut dapat dihitung dengan analisis deskriptif seperti : persentase, jumlah (total), rata-rata, dan lain lain.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di area Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre, yang terletak Jl. Stm ujung Komplek Eco

Park No. A19 Medan, Sumatera Utara. Sedangkan waktu dilakukannya penelitian ini adalah dimulai pada tanggal 4 Januari Tahun 2021 dan selesai pada tanggal 28 Mei Tahun 2021.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain (Sugiyono, 2017:80). Populasi penelitian ini adalah seluruh manager dan karyawan yang berjumlah 25 orang yang bekerja di lembaga diklat penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre, beralamat Jl. Stm ujung kompleks eco park no. A19 Medan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017:81). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk mengambil sampel, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Manajer dan perwakilan Staff Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre. Sedangkan sampel yang menggunakan *industries base* adalah para praktisi penerbangan dan akademisi.

Responden Internal (berbasis perusahaan) adalah sebagai berikut :

1. Fadlun Aisyah SKM, jabatan Manager Operasi Angkasa Gemilang.
2. Tria Lisnawati, jabatan Manager Pemasaran.
3. Mhd. Zikri Agung Ramadhan, jabatan Manager Keuangan.
4. Arum Wulandari, jabatan Staff Pemasaran.

5. Iskandar Zulganefo, jabatan Instruktur.

Responden Eksternal (base industri) sebagai berikut :

1. Mhd. Hasyim Nasution, jabatan Manager Operasi PT.Gapura Angkasa Cabang KNO.
2. Defri Kurnanda, jabatan Station Manager PT.Citilink Cabang KNO.
3. Benny Davidson, jabatan Inspektur Otoritas Bandara KNO.
4. Effrizal, jabatan Station and Service Manager PT.Garuda Indonesia Amsterdam, Netherland.
5. Ahmad Prayudhi, jabatan Dirut PD.Pembangunan Kota Binjai dan Dosen Ekonomi dan Bisnis.

### 3.4 Defenisi Operasional

Defenisi operasional dalam penulisan ini terdapat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Defenisi Operasional

Istilah	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
Faktor Internal Kunci	Faktor di dalam kendali perusahaan terdiri atas dua yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan	Kredibilitas responden atas ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki	Likert
Faktor Eksternal Kunci	Faktor di luar kendali perusahaan terdiri atas dua yaitu faktor kesempatan dan faktor ancaman	Kredibilitas responden atas ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki	Likert
Faktor Kesuksesan Penting	Faktor yang mencakup isu internal dan isu eksternal untuk keberhasilan perusahaan	Kredibilitas responden atas ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki	Likert

(sumber : pengolahan data, 2021)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, (2017:224) bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Menurut Sugiyono, (2017:137), Wawancara (*interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Masih menurut Sugiyono, (2017:142), kuisioner/angket adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Pada penelitian ini, sumber data adalah berasal dari data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari narasumber, sedangkan metode pengambilan data yang dilakukan adalah melalui wawancara (*interview*) dan kuisioner/angket dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Proses pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

1. Melakukan audit internal terlebih dahulu untuk menjaring dan menentukan faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal. Proses ini dilakukan oleh para manajer maupun karyawan dalam satu rapat atau diskusi sehingga menjadi keputusan kolektif.
2. Melakukan wawancara dan kuesioner kepada 2 pesaing utama untuk memperoleh data kondisi kekuatan dan kelemahan agar dapat dijadikan

pembandingan dalam penilaian faktor-faktor internal perusahaan sebelum dilakukannya penentuan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

3. Menentukan kekuatan,kelemahan internal dan kesempatan, ancaman eksternal.
4. Menentukan bobot dengan cara melakukan wawancara dan kuesioner kepada responden yang berasal dari praktisi maupun akademisi dimana mereka dapat dikatakan mewakili industri.
5. Menentukan peringkat dengan cara memberikan kuesioner kepada responden internal dengan penilaiannya menggunakan skala likert yaitu 1 hingga 4, dimana nilai yang diberikan mengindikasikan sebagai berikut : 1:buruk, 2: rata-rata, 3:di atas rata-rata, 4:sangat baik.
6. Menentukan skor tertimbang yaitu mengalikan nilai peringkat dan bobot setiap faktornya.
7. Menentukan Total skor tertimbang yaitu menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap faktor baik internal maupun eksternal.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono, (2018:147), dalam penelitian kuantitatif , teknik analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah.



Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa tahap yaitu :

1. Tahap input yang terdiri atas :
  - a. Analisis Matriks IFE (internal factor evaluation), yang menganalisa faktor-faktor internal kunci yaitu kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness)
  - b. Analisis Matriks EFE (*external factor evaluation*), yang menganalisa faktor-faktor eksternal kunci yaitu peluang (opportunities) dan ancaman (threats).
  - c. Analisis Matrik Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*), yang menganalisa kekuatan dan kelemahan pesaing.
2. Tahap pencocokan yang terdiri atas :
  - a. Analisis Matriks IE, yang menganalisa kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi menggunakan data EFE dan IFE yang menghasilkan sembilan sel strategi namun dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi.
  - b. Analisis Matriks Grand Strategi, matriks untuk memformulasikan strategi alternatif dengan memposisikan kepada salah satu dari empat kuadran.
  - c. Matriks SWOT, yang menganalisa kekuatan, kelemahan internal dan menganalisa peluang, ancaman dari eksternal yang kemudian mengembangkannya ke dalam strategi SO, WO, ST, WT.

### 3. Tahapan Keputusan,

Pada tahap ini strategi alternatif yang dihasilkan dari tahap satu dan tahap dua akan di analisis dengan menggunakan matriks QSPM (*quantity strategy planning matrix*) atau matriks perencanaan strategi kuantitatif. Teknik ini menunjukkan strategi mana yang terbaik. Sebagai alat pemastian maka dibuatlah satu kerangka kerja logis.

#### **3.6 Penerapan/Implementasi Strategi**

Penerapan atau Implementasi Strategi terpilih dilakukan dengan membuat tabel Kerangka Kerja Logis Jangka Pendek dan Jangka Panjang agar strategi yang akan dilakukan terukur, efektif, efisien dan tercapai sesuai target waktu yang direncanakan.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Pengumpulan Data

Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan pengumpulan data dan informasi dari beberapa responden atau narasumber, baik yang berasal dari internal, eksternal maupun narasumber yang berasal dari pesaing. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dan juga menggunakan kuesioner. Responden yang digunakan dipilih dan ditentukan peneliti dengan maksud memperoleh data dan informasi yang valid dan reliable sehingga mampu memberikan gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti.

##### 1. Menentukan Faktor Internal Kunci dan Faktor Eksternal Kunci

Proses pengumpulan data pertama-tama dilakukan dengan melibatkan para manajer dan karyawan untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan industri baik faktor internal kunci maupun faktor eksternal kunci. Dalam menentukan faktor internal kunci, dilakukan menggunakan teori rantai nilai (*value chain*) dengan tujuan mengetahui rantai kegiatan dengan lebih jelas baik yang berupa kegiatan utama (*primary activity*) maupun kegiatan penunjang (*support activity*). Sedangkan faktor eksternal kunci diperoleh dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi dari dunia luar yang tidak bisa

dikendalikan oleh perusahaan antara lain : faktor politik, pemerintah, hukum, ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, teknologi, kekuatan bersaing.

Gambar 4.1 Value Chain



(Sumber : Porter, 2002)

Dari rapat internal ini, diperoleh faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu faktor internal kunci sebanyak 22 buah dan faktor eksternal kunci sebanyak 19 buah seperti yang tersebut di bawah ini :

Faktor internal kunci :

1. Seleksi penerimaan calon siswa
2. Pelaksanaan OSPEK sebelum memulai diklat
3. Apel pagi 15 menit sebelum masuk kelas
4. Materi dan kurikulum up todate
5. Instruktur
6. Quality Control
7. On the job training di bandara
8. Sertifikat dan atau licence sesudah lulus

9. Pengelolaan alumni
10. Strategi promosi dan pemasaran
11. Harga
12. Kinerja unit pemasaran
13. Strategi bersaing
14. Relasi dan koneksi ke stakeholder aviasi
15. Tempat dan lokasi diklat
16. Sarana dan prasarana
17. Suasana eksternal dan internal
18. Sumber dan kualifikasi karyawan
19. Pelatihan dan pengembangan karyawan
20. Kompensasi karyawan
21. Penggunaan teknologi informasi
22. Sumber pengambilan instruktur

Faktor eksternal kunci :

1. BLK komunitas gratis program pemerintah
2. Pengembangan dan pembangunan bandara baru
3. Sulitnya persaingan menjadi ASN, TNI, POLRI
4. Pengetatan prosedur dan persyaratan untuk on the job training
5. Turunnya pendapatan perkapita indonesia tahun 2020
6. Krisis ekonomi dunia
7. Tumbuhnya bisnis cargo karena on line shop
8. Terbukanya lowongan dan kesempatan kerja
9. Kuliah butuh biaya besar dan waktu lama
10. Anggapan bekerja di penerbangan itu keren, mapan dan luas relasi
11. Keinginan kaum muda dapat pekerjaan dengan mudah dan cepat
12. Tingginya pengangguran dari lulusan perguruan tinggi
13. Besarnya jumlah generasi “Z” dengan life style yang berbeda
14. Lulusan perguruan tinggi mempunyai status sosial lebih baik
15. Keinginan orang tua agar anaknya kuliah

16. Pandemi Covid-19
17. Keterbukaan informasi karena internet
18. Pesaing semakin kuat
19. Munculnya pesaing

Sebelum faktor internal kunci ini dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, maka dibutuhkan data pembandingan dari pesaing agar dapat dilihat dengan objektif apakah faktor tersebut menjadi kekuatan atau kelemahan. Untuk memperoleh data tersebut dilakukanlah wawancara dan kuesioner kepada pesaing. Pesaing yang diteliti pada penelitian ini sebanyak dua perusahaan (pesaing A dan pesaing B).

## 2. Mengumpulkan Data Pesaing

Setelah faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci ditentukan maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data dari pesaing atas faktor internal kunci dengan tujuan membandingkan perusahaan dengan pesaing sehingga dapat dinilai manakah yang menjadi kekuatan internal dan manakah yang menjadi kelemahan internal.

Pengumpulan data kedua pesaing ini dilakukan dengan wawancara langsung dan kuesioner. Wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan dan kuesioner yang akan diisi oleh pesaing. Daftar pertanyaan dibuat untuk dapat menjawab faktor internal kunci yang telah disusun sebelumnya. Dibutuhkan pendekatan yang baik untuk dapat memperoleh data pesaing karena bisa saja pesaing merahasikan atau bahkan menolak

wawancara dan kuesioner yang diajukan. Berikut ini adalah daftar pertanyaan wawancara kepada pesaing menyangkut faktor internal kunci.

1. Sudah berapa lama Lembaga ini berdiri ?
2. Bagaimana menurut anda kualitas tempat,sarana dan prasarananya ?
3. Bagaimana suasana dan lingkungan kerjanya ?
4. Darimana sumber/asal karyawan yang bekerja ?
5. Apakah ada training dan pelatihan yang diberikan secara periodik?
6. Bagaimana standarisasi UMP bagi kompensasi mereka ?
7. Apakah siswa yang masuk diklat melalui proses seleksi ?
8. Bagaimana proses pelaksanaan ospek selama ini ?
9. Apakah apel pagi sebelum masuk itu penting ?
10. Apakah materi dan kurikulum yang diberikan selalu di up date ?
11. Fasilitas apa saja yang ada di ruang kelas ?
12. Darimana sumber instruktur selama ini dan bagaimana kualitasnya?
13. Bagaimana pengawasan, evaluasi siswa agar memenuhi kualitas?
14. Apakah OJT dilaksanakan dan siapa yang mengawasi prosesnya?
15. Apa yang siswa akan dapatkan setelah menyelesaikan diklat ?
16. Apakah ada ikatan atau wadah bagi alumni ?
17. Apakah lembaga mempunyai kerja sama dengan stakeholder penerbangan yang diharapkan dapat membantu penyaluran alumni ?
18. Bagaimana metode promosi yang selama ini dijalankan ?
19. Bagaimana penggunaan teknologi bagi kegiatan lembaga ?
20. Apakah kebijakan harga yang diterapkan sudah kompetitif ?

21. Bagaimana efek pandemim Covid -19 , dan berapa prosentasi penurunan penjualan tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 ?
22. Apakah lembaga sudah mempunyai strategi bersaing yang akan digunakan, jika ada bagai mana anda melakukannya ?

Hasil wawancara yang diperoleh dari kedua perusahaan pesaing ini kemudian didata dan direkapitulasi lalu dimasukkan kedalam tabel 4.2 rekapitulasi faktor internal kunci untuk dapat digunakan sebagai pembanding dalam menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan oleh responden internal perusahaan.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Faktor Internal Kunci

FAKTOR INTERNAL KUNCI			
NO	AGTC	PESAING A	PESAING B
<b>A. PRIMARY ACTIVITIES</b>			
<b>INBOUND LOGISTICS</b>			
1	Seleksi penerimaan calon siswa melalui interview untuk melihat performance, minat,bakat calon siswa	1. Seleksi dilakukan dengan mengikuti standarisasi dunia penerbangan.	1. Seleksi dilakukan dengan tertulis dan wawancara utk melihat performance, minat dan kemampuan
<b>PRODUCTION AND OPERATION</b>			
2	Ospek dilakukan di area kampus dan di alam untuk melatih fisik dan mental di bawah pengawasan manager operasi	1. Dilakukan dengan tujuan membangun mental dan karakter. 2. Sosialisasi program dan pengenalan lembaga kpd orang tua	1. Dilakukan dengan tujuan membangun mental dan karakter dengan program outbound di sekitar medan.
3	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk untuk menilai performance, kesiapan dan disiplin	1. Apel pagi hanya dilakukan pada hari senin saja untuk melihat perkembangan atas performa dan perilaku siswa	1. Tidak ada apel pagi, namun seminggu sekali setiap sabtu ada senam bersama
4	Menggunakan materi dan kurikulum yang lengkap dan up todate , sarana belajar lengkap dan nyaman	1. Materi dan kurikulum up todate di awasi head akademik 2. Ruang belajar full ac .white board, ada ruang praktek check in dan cabin	1. Materi dan kurikulum di update oleh instruktur 2. Ruang ac, infocus, white board , speaker
5	Instruktur berasal dari praktisi dan akademisi yg mempunyai pengetahuan dan pengalaman	1. Instruktur 80% dari praktisi dan 20% dari akademisi	1. Instruktur 90% dari praktisi aktif atau pensiunan dan 10% akademisi



6	Pengawasan dan evaluasi siswa untuk menjamin kualitas dilakukan Manager Operasi	1. Mempunyai divisi quality control yang bertanggung jawab atas kualitas diklat dan siswa	1. Mempunyai quality control dari praktisi
7	On the job training dilakukan di bandara	1. OJT dipersiapkan dan diawasi oleh divisi operasi	1. OJT dipersiapkan dan diawasi oleh akademik
<b>OUTBOUND LOGISTIC</b>			
Lanjutan Tabel 4.1 Rekapitulasi Faktor Internal Kunci			
<b>NO</b>	<b>AGTC</b>	<b>PESAING A</b>	<b>PESAING B</b>
8	Pasca diklat, peserta akan mendapatkan sertifikat, dan atau licence	1. Beberapa sertifikat seperti kelulusan, transkrip nilai, awareness, bahasa inggris	1. Sertifikat dan licence, dan sertifikat grooming dari wardah
9	Ikatan Alumni AGTC dikelola oleh manager operasi melalui wag	1. Ikatan alumni hanya melalui group whatsapp	1. Ikatan alumni hanya melalui group whatsapp group
<b>MARKETING AND SALES</b>			
10	Kegiatan promosi dilakukan dengan melakukan kunjungan dan sosialisasi ke sekolah-sekolah juga dengan memanfaatkan tenaga <i>freelance</i>	1. Memanfaatkan internet sebagai media pemasaran yang bisa menerima pendaftaran online. 2. Tetap menjaga komunikasi dan kerja sama dengan mitra sekolah yang ada selama ini.	1. Memanfaatkan internet sebagai media pemasaran dan sudah berjalannya kurang lebih 8 tahun
11	Penerapan harga yang sangat kompetitif dan bisa dicicil	1. Menganggap faktor harga itu relatif tergantung pelayanan yang diberikan	1. Harga 28 juta termasuk licence DG
12	Penurunan kinerja pemasaran tahun 2020 sebesar 60% dibandingkan dengan tahun 2019	1. Terjadi penurunan jumlah siswa sebesar 60% ditahun 2020 dibandingkan tahun sebelumnya.	1. Terjadi penurunan namun tidak significant hanya 10%
13	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	1. Belum mempunyai strategi khusus, menerapkan konsep menjaga komitmen dan mengikuti tren pasar	1. Belum mempunyai strategi khusus, dan hanya memaksimalkan strategi agar alumni dapat bekerja
<b>SERVICE</b>			
14	Membangun hubungan relasi dengan baik kepada stakeholder industri penerbangan	1. Membangun kerja sama dan komunikasi dengan perusahaan di dunia penerbangan yang dimulai dari kerja sama OJT	1. Membangun kerja sama dan komunikasi dgn perusahaan di dunia penerbangan yang dimulai dari kerja sama OJT
<b>B. SUPPORT ACTIVITIES</b>			
<b>INFRASTRUCTURE</b>			
15	Tempat strategis dan representatif	1. Letak strategi dipusat kota, akses transportasi mudah, lokasi tenang dan aman	1. Lokasi di daerah yang tenang, nyaman dan aman
16	Sarana dan prasarana baik, lengkap	1. Sarana dan prasarana lengkap dan baik	1. Sarana dan prasarana lengkap dan baik
17	Suasana dan lingkungan kerja memberi pengaruh motivasi kerja	1. Suasana eksternal kampus baik, suasana kerja internal nyaman	1. Suasana eksternal kampus baik, suasana kerja internal nyaman
<b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>			
18	Umumnya karyawan	1. Lulusan S1, ada juga yang	1. Lulusan SMA, S1, dan

	berasal dari alumni	bersumber dari mantan pramugari	ada juga yang bersumber dari rekanan
19	Pelatihan karyawan masih bersifat inhouse training dan arahan saat rapat koordinasi	1. Pelatihan 3 bulan sekali oleh internal dan eksternal ttg perkembangan dunia penerbangan	1. Pelatihan 1 kali maksimal 2 kali dalam setahun, materi tentang grooming dan dunia perkembangan dunia aviasi
Lanjutan Tabel 4.1 Rekapitulasi Faktor Internal Kunci			
No	AGTC	PESAING A	PESAING B
20	Kompensasi kepada karyawan masih dibawah upah minimum	1. Mempunyai standarisai sendiri yang masih di bawah UMP 2. Memberlakukan masa training 3 bulan dengan kompensasi 80%	1. Mempunyai standarisai sendiri yang masih di bawah UMP
TECHNOLOGY DEVELOPMENT			
21	Teknologi internet belum maksimal digunakan	1. Teknologi internet digunakan dengan maksimal bagi promosi dan pemasaran	1. Penggunaan teknologi internet untuk promosi dan pemasaran
PROCUREMENT			
22	Penggunaan instruktur yang berasal dari praktisi penerbangan menjadi pilihan terbaik	1. Praktisi penerbangan 80% 2. Akademisi 20%	1. Praktisi penerbangan 90% 2. Akademisi 10%

(Sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel di atas menggambarkan kondisi Angkasa Gemilang Training Centre (AGTC) dan pesaing (pesaing A dan B) terhadap faktor internal kunci sehingga terlihat dan dapat dinilai perbedaannya dan kadar kualitasnya yang pada akhirnya nanti dapat digunakan dalam penilaian.

Tabel 4.2 Rekapitulasi Faktor Eksternal Kunci

NO	FAKTOR EXTERNAL KUNCI
KEKUATAN POLITIK, PEMERINTAH DAN HUKUM	
1	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis
2	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan dengan dibangunnya bandara baru maupun pengembangan bandara lama
3	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI
4	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara
KEKUATAN EKONOMI	
5	Pendapatan perkapita Indonesia (GDB) tahun 2020 turun 2,07% dibandingkan tahun 2019
6	Krisis ekonomi dunia/global
7	Penjualan on line yang memanfaatkan ekspedisi cargo udara semakin tumbuh dan berkembang
8	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja didunia penerbangan
KEKUATAN SOSIAL, BUDAYA, DEMOGRAFIS, LINGKUNGAN	

9	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama
10	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren, mapan finansial, relasi luas
11	Tren kaum muda saat ini ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan
12	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perguruan tinggi
13	Generasi dengan usia 11 sd 26 tahun sebesar 75,49 juta jiwa atau 27,94% per september 2020
14	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat
Lanjutan Tabel 4.2 Rekapitulasi Faktor Eksternal Kunci	
NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI
15	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi
16	Pandemi Covid-19 yang terjadi
KEKUATAN TEKNOLOGI	
17	Keterbukaan informasi dan komunikasi melalui media internet yang semakin tinggi
KEKUATAN BERSAING	
18	Pesaing yang ada semakin kuat
19	Munculnya pesaing baru

(Sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel 4.2 di atas, menggambarkan faktor eksternal kunci yang diperoleh dengan mempertimbangkan kondisi dan keadaan eksternal seperti politik, pemerintahan, hukum, ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, teknologi dan persaingan.

### 3. Menentukan Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan dan Ancaman

Setelah faktor internal dan eksternal ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kekuatan, kelemahan internal, dan kesempatan, ancaman eksternal. Faktor kekuatan, kelemahan internal ditentukan dengan melakukan kuesioner kepada responden internal yaitu (3 orang Manajer dan 2 karyawan) dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan pesaing. Penilaian responden dari 0 (paling rendah) hingga 9 (paling tinggi), penilaian 0 hingga 5 dikategorikan kelemahan

dan penilaian 6 hingga 9 katagorikan kekuatan. Dari hasil kuesioner yang dilakukan kepada 5 orang responden, maka diperoleh hasil seperti disebutkan dalam tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3 Kekuatan Kelemahan Internal

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	PENILAIAN						NILAI
		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	JLH	
<b>KEKUATAN</b>								
1	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk	9	9	9	9	9	45	9
2	Harga yang sangat kompetitif dengan metode pembayaran bisa dicicil	9	9	9	9	8	44	8,8
3	Instruktur berpengetahuan dan berpengalaman	8	8	8	8	8	40	8
4	Penjaminan Kualitas siswa secara konsisten terencana	8	8	8	8	8	40	8
5	On the job training dilakukan di bandara, dibawah koordinasi dan pengawasan manager operasi	9	8	7	8	8	40	8
6	Penggunaan instruktur yang berasal dari praktisi penerbangan menjadi pilihan terbaik	8	8	8	8	8	40	8
7	Sarana dan prasarana baik, lengkap	8	8	8	8	8	40	8
8	Suasana dan lingkungan kerja memberi pengaruh motivasi kerja	8	8	7	8	8	39	7,8
9	Ospek dilakukan di area kampus dan di alam untuk melatih fisik dan mental di bawah pengawasan manager operasi	8	7	7	8	8	38	7,6
10	Pendidikan di kelas menggunakan materi dan kurikulum yang lengkap dan up to date, di ruangan nyaman yang berpendingin (ac), juga sarana pendukung lain seperti internet, in-focus, speaker, white board	8	7	7	8	8	38	7,6
11	Ikatan Alumni AGTC dikelola oleh manager operasi dan digunakan sebagai wadah bagi seluruh alumni untuk bertukar informasi dan silaturahmi melalui group whatsapp	8	8	7	8	7	38	7,6
12	Tempat strategis dan representatif	8	7	7	8	8	38	7,6
13	Pasca diklat, peserta akan mendapatkan sertifikat, dan khusus untuk jurusan avsec, gse juga mendapat licence dari Dirjen Perhubungan Udara	7	7	7	7	7	35	7
<b>KELEMAHAN</b>								
1	Umumnya karyawan berasal dari alumni	5	5	5	5	4	24	4,8
2	Pelatihan karyawan masih bersifat inhouse training dan arahan saat rapat koordinasi	6	5	5	4	4	24	4,8

3	Seleksi penerimaan calon siswa melalui interview untuk melihat performance, minat, bakat dan kemampuan calon peserta diklat	4	4	5	5	5	23	4,6
4	Kerja sama dengan stakeholder belum maksimal	4	4	5	5	5	23	4,6
5	Kompensasi kepada karyawan masih dibawah upah minimum	5	4	5	4	5	23	4,6
6	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	3	3	5	4	5	20	4
Lanjutan Tabel 4.3 Kekuatan Kelemahan Internal								
NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	JLH	NILAI
7	Teknologi internet belum maksimal digunakan	4	4	4	4	4	20	4
8	Kegiatan promosi dilakukan dengan melakukan kunjungan dan sosialisasi ke sekolah-sekolah SMA/SMK diwilayah SUMUT dan Aceh, selain itu promosi juga memanfaatkan tenaga freelance	4	3	4	2	4	17	3,4
9	Penurunan kinerja pemasaran tahun 2020 sebesar 60% dibandingkan dengan tahun 2019	2	2	3	2	5	14	2,8

(Sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel 4.3 di atas, peneliti berusaha memperoleh data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden internal untuk mengetahui yang manakah dari 22 faktor internal kunci tersebut yang merupakan kekuatan dan yang manakah yang merupakan kelemahan. Penilaian atas faktor-faktor tersebut dengan menggunakan angka dari 0 (terkecil) hingga 9 (terbesar).

Dari penilaian yang dilakukan oleh 5 responden diperoleh jumlah penialain atas satu faktor dan kemudian jumlah tersebut dibagi dengan jumlah responden yaitu 5 orang maka diperolehlah nilai atas satu faktor internal kunci. Nilai 0 hingga 5 mengindikasikan faktor kelemahan dan nilai 6 hingga 9 mengindikasikan kekuatan. Setelah itu diperoleh hasil yaitu 13 kekuatan internal dan 9 kelemahan internal. Penghitungan nilai dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

- Jumlah

$$= \sum \text{nilai faktor 1}$$

- Nilai

$$= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Jumlah responden}}$$

- Nilai 0 hingga 5 mengindikasikan kelemahan
- Nilai 6 hingga 9 mengindikasikan kekuatan

Tabel 4.4 Kesempatan Ancaman Eksternal

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	PENILAIAN					NILAI	
		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5		JLH
KESEMPATAN								
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan dengan dibangunnya bandara baru maupun pengembangan bandara lama	9	9	8	8	9	43	8,6
2	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja didunia penerbangan	9	8	9	8	9	43	8,6
3	Penjualan on line yang memanfaatkan ekspedisi cargo udara semakin tumbuh dan berkembang	9	8	8	8	8	41	8,2
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	8	8	8	9	7	40	8
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren, mapan finansial, relasi luas	8	8	8	9	7	40	8
6	Tren kaum muda saat ini ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan	8	8	8	9	7	40	8
7	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perguruan tinggi	9	7	8	9	7	40	8
8	Keterbukaan informasi dan komunikasi melalui media internet yang semakin tinggi	8	8	8	8	8	40	8
9	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI	7	7	7	8	8	37	7,4
10	Generasi usia 11 sd 26 tahu sebesar 75,49 juta jiwa atau 27,94% per september 2020	8	7	7	8	7	37	7,4
ANCAMAN								
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	5	4	5	5	5	24	4,8
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis	4	4	4	4	5	21	4,2
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	4	3	4	3	4	18	3,6
4	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat	3	3	4	3	4	17	3,4
5	Pesaing yang ada semakin kuat	3	3	3	2	4	15	3
6	Munculnya pesaing baru	3	3	3	2	4	15	3
7	Pendapatan perkapita Indonesia turun 2,07%	3	3	3	3	3	15	3
8	Krisis ekonomi dunia/global	3	3	3	2	3	14	2,8

9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	2	2	2	1	2	9	1,8
---	-------------------------------	---	---	---	---	---	---	-----

(Sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel 4.4 di atas, peneliti berusaha memperoleh data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden internal untuk mengetahui yang manakah dari 19 faktor eksternal kunci tersebut yang merupakan kesempatan dan yang manakah yang merupakan ancaman. Penilaian atas faktor-faktor tersebut dengan menggunakan angka dari 0 (terkecil) hingga 9 (terbesar).

Dari penilaian yang dilakukan oleh 5 responden diperoleh jumlah penilaian atas satu faktor dan kemudian jumlah tersebut dibagi dengan jumlah responden yaitu 5 orang maka diperoleh nilai atas satu faktor internal kunci. Nilai 0 hingga 5 mengindikasikan ancaman dan nilai 6 hingga 9 mengindikasikan kesempatan. Setelah itu diperoleh hasil yaitu 10 kesempatan eksternal dan 9 ancaman eksternal.

Penghitungan nilai dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

- Jumlah

$$= \sum \text{nilai faktor 1}$$

- Nilai

$$= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Jumlah responden}}$$

- Nilai 0 hingga 5 mengindikasikan ancaman
- Nilai 6 hingga 9 mengindikasikan kesempatan

#### 4. Menentukan Bobot

Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan relatif faktor agar berhasil diindustri, yaitu seberapa besar faktor tersebut memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Bobot bernilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting), untuk setiap faktor dimana jumlah bobot harus sama dengan 1,0 baik untuk faktor internal kunci maupun faktor eksternal kunci.

Responden yang digunakan dalam menentukan besaran bobot adalah dari praktisi industri penerbangan dan akademisi dalam bidang bisnis. Data responden adalah sebagai berikut :

- a. Muhammada Hasyim Nasution, Manager Operasi PT. Garuda Angkasa Kualanamu.
- b. Muhammad Defri, Station Manager PT. Citilink Indoneisa cabang Kualanamu.
- c. Benny Davidson, Isnpektor Otoritas Bandara Kualanmu
- d. Efrizal, Station & Sales Manager PT.Garuda Indonesia perwakilan Amsterdam, Netherland.
- e. Ahmad Prayudi SE, MM, Dosen dan Direktur Utama PD. Pembangunan Kota Binjai.

Pembobotan ini dilakukan terhadap dua faktor kunci yaitu :

- a. Bobot Faktor Internal Kunci

Tabel 4.5 Menentukan Bobot Faktor Internal Kunci

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	NILAI	NILAI DISESUAI KAN	BOBOT
1	Seleksi penerimaan calon siswa	4	3,33	0,03
2	Pelaksanaan OSPEK sebelum diklat dimulai	3	2,50	0,02
3	Apel pagi 15 menit sebelum masuk kelas	4	3,33	0,03



4	Materi dan kurikulum up todate	6	5,00	0,05
5	Instruktur	6	5,00	0,05
6	Quality Control	6	5,00	0,05
7	On the Job Training di Bandara	6	5,00	0,05
8	Sertifikat dan atau Licence setelah lulus	6	5,00	0,05
9	Pengelolaan Alumni	5	4,16	0,04
10	Strategi promosi dan pemasaran	6	5,00	0,05
11	Harga	6	5,00	0,05
12	Kinerja unit pemasaran	5	4,16	0,04
13	Strategi bersaing	5	4,16	0,04
Lanjutan Tabel 4.5 Menentukan Bobot Faktor Internal Kunci				
NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	NILAI	NILAI DISESUAI KAN	BOBOT
14	Relasi dan koneksi ke stakeholder aviasi	6	5,00	0,05
15	Tempat dan lokasi diklat	7	5,83	0,06
16	Sarana dan prasarana	5	4,16	0,04
17	Suasana eksternal dan internal	5	4,16	0,04
18	Sumber & kualifikasi perekrutan karyawan	6	5,00	0,05
19	Pelatihan dan pengembangan karyawan	5	4,16	0,04
20	Kompensasi karyawan	6	5,00	0,05
21	Penggunaan teknologi informasi	7	5,83	0,06
22	Sumber pengambilan instruktur	5	4,16	0,04
Jumlah		120	100,0	1,0
Nilai Maksimum		100		
Selisih ( + /-)		20		
Persentase selisih dan persentase penyesuaian		16,67%	83,33%	100%

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Bobot faktor internal kunci ditentukan dengan menggunakan dasar industri (*industries base*) artinya narasumber atau responden yang digunakan menggunakan orang-orang yang kompeten di dunia industri penerbangan maupun dari akademisi.

Penilaian atas bobot menggunakan angka 0 (terendah) hingga 9 (tertinggi). Dengan jumlah faktor yang dinilai sebanyak 22 buah, total angka maksimum tetapan sebesar 100. Kelebihan atau kekurangan dari nilai 100 akan di sesuaikan oleh peneliti dengan pendekatan presentase sehingga akan dihasilkan nilai yang sudah disesuaikan. Bobot akan diperoleh dengan cara membagi 100 atas nilai yang disesuaikan sehingga

total bobot kekuatan dan kelemahan akan tetap 1,0. Hal ini untuk memudahkan responden dalam melakukan penilaian.

Rumus menentukan bobot dapat dilakukan dengan menggunakan persentase, perkalian, penjumlahan, pengurangan, dan rata-rata atas data yang diperoleh dari responden dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

• Nilai	: 0 hingga 9
• Jumlah	: $\sum$ Nilai Seluruh Faktor internal
• Nilai maksimum	: 100 (tetapan peneliti)
• Selisih	: Jumlah – Nilai maksimum
• Persentase selisih	: $\frac{\text{Selisih}}{\text{Jumlah}} \times 100$
• Presentasi penyesuaian	: 100% - Presentasi selisih
• Nilai disesuaikan	: Persentase Penyesuaian x Nilai
• Bobot	: $\frac{\text{Nilai Disesuaikan}}{100}$

b. Bobot Faktor Eksternal Kunci

Tabel 4.6 Menentukan Bobot Faktor Eksternal Kunci

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	NILAI	NILAI DISESUAI KAN	BOBOT

1	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis	3	2,83	0,03
2	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan	6	5,66	0,06
3	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI	5	4,72	0,05
Lanjutan Tabel 4.6 Menentukan Bobot Faktor Eksternal Kunci				
NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	NILAI	NILAI DISESUAI KAN	BOBOT
4	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	4	3,77	0,04
5	Pendapatan perkapita Indonesia (GDB) tahun 2020 turun 2,07% dibandingkan tahun 2019	7	6,60	0,07
6	Krisis ekonomi dunia/global	6	5,66	0,06
7	Penjualan on line yang memanfaatkan ekspedisi cargo udara semakin tumbuh dan berkembang	6	5,66	0,06
8	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja didunia penerbangan	7	6,60	0,07
9	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	7	6,60	0,07
10	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren, mapan finansial, relasi luas	7	6,60	0,07
11	Tren kaum muda saat ini ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan	7	6,60	0,07
12	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perguruan tinggi	4	3,77	0,04
13	Generasi usia 11 sd 26 tahun sebesar 75,49 juta jiwa atau 27,94% per september 2020	4	3,77	0,04
14	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat	4	3,77	0,04
15	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	5	4,72	0,05
16	Pandemi Covid-19 yang terjadi	8	7,55	0,08
17	Keterbukaan informasi dan komunikasi melalui media internet yang semakin tinggi	6	5,66	0,06
18	Pesaing yang ada semakin kuat	6	5,66	0,06
19	Munculnya pesaing baru	4	3,77	0,04
Jumlah		106	100,0	1,0
Nilai maksimum		100		
Selisih (+ atau -)		6		
Persentase selisih dan persentase penyesuaian		5,66%	94,34%	100,00%

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Tabel di atas adalah contoh salah satu hasil kuesioner dari responden industri untuk menentukan bobot faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci. Dari 5 orang responden yang dipilih dengan berbasis industri, dihasilkan kuesioner yang selanjutnya akan dijadikan penentuan bobot faktor internal kunci dan bobot faktor eksternal kunci. Hasil penghitungan bobot kemudian dimasukkan ke dalam tabel rekapitulasi yaitu Tabel 4.7

Tabel 4.7 Rekapitulasi Bobot Faktor Internal Kunci

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	RESPONDEN (NARASUMBER)						BOBOT
		N1	N2	N3	N4	N5	JLH	
	<b><i>Kekuatan</i></b>							
1	Apel pagi 15 menit sebelum masuk kelas	0,03	0,03	0,03	0,05	0,03	0,175	0,03
2	Harga	0,05	0,07	0,06	0,04	0,05	0,264	0,05
3	Sarana dan prasarana	0,04	0,04	0,05	0,05	0,04	0,217	0,04
4	Instruktur yang berkualitas	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,253	0,05
5	Quality Control	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,234	0,05
6	On the Job Training di Bandara	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,220	0,04
7	Sumber pengambilan instruktur dari praktisi & akademisi	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,209	0,04
8	Suasana eksternal dan internal	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,203	0,04
9	Pelaksanaan OSPEK sebelum diklat dimulai	0,02	0,03	0,02	0,04	0,02	0,144	0,03
10	Materi dan kurikulum up todate	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,243	0,05
11	Pengelolaan Alumni	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,218	0,04
12	Tempat dan lokasi diklat	0,06	0,07	0,06	0,05	0,06	0,287	0,06
13	Sertifikat dan atau Licence setelah lulus	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,235	0,05
	<b><i>Kelemahan</i></b>							
1	Sumber & kualifikasi perekrutan karyawan	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,234	0,05
2	Pelatihan dan pengembangan karyawan	0,04	0,05	0,03	0,05	0,04	0,210	0,04
3	Seleksi penerimaan calon siswa	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,169	0,03
4	Hubungan kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan belum maksimal	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,253	0,05
5	Kompensasi karyawan	0,05	0,06	0,04	0,05	0,05	0,244	0,05
6	Strategi bersaing	0,04	0,05	0,06	0,05	0,04	0,235	0,05
7	Penggunaan pemanfaatan teknologi informasi & kom	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,277	0,06
8	Strategi promosi dan pemasaran	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,243	0,05
9	Kinerja unit pemasaran	0,04	0,05	0,06	0,05	0,04	0,235	0,05
TOTAL BOBOT		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00

(sumber : pengolahan data, 2021)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bagai mana memperoleh bobot.

Contoh:

Faktor Internal kunci kekuatan no 2 yaitu harga. Penilaian responden

atas pengaruh harga dalam kesuksesan industri adalah bervariasi yaitu :

Responden : N1 :0,05 , N2 : 0,07, N3 : 0,06, N4 : 0,04, N5 : 0,05

Jumlah = 0,27

Maka bobot harga adalah  $0,27 : 5 = \underline{0,05}$

Rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

Jumlah	: $\sum$ nilai setiap faktor
Bobot	: $\frac{\text{Jumlah}}{\sum \text{nara sumber}}$

Tabel 4.8 Rekapitulasi Bobot Faktor Eksternal Kunci

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	RESPONDEN (NARASUMBER)						BOBOT
		N1	N2	N3	N4	N5	JLH	
	<i>Kesempatan</i>							
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,30	0,06
2	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja didunia penerbangan	0,07	0,05	0,07	0,05	0,07	0,30	0,06
3	Penjualan on line yang memanfaatkan ekspedisi cargo udara semakin tumbuh dan berkembang	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,28	0,06
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	0,07	0,04	0,06	0,05	0,07	0,28	0,06
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren, mapan finansial, relasi luas	0,07	0,05	0,06	0,06	0,07	0,30	0,06
6	Tren kaum muda saat ini ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan	0,07	0,05	0,06	0,06	0,07	0,30	0,06

7	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perguruan tinggi	0,04	0,05	0,06	0,05	0,04	0,23	0,05
8	Keterbukaan informasi dan komunikasi melalui media internet yang semakin tinggi	0,06	0,05	0,07	0,06	0,06	0,29	0,06
Lanjutan Tabel 4.8 Rekapitulasi Bobot Faktor Eksternal Kunci								
NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	N1	N2	N3	N4	N5	JLH	OBOT
9	Generasi Z yaitu yang lahir antara tahun 1995 sampai dengan 2010 sebesar 75,49 juta jiwa atau 27,94% per september 2020	0,04	0,05	0,05	0,05	0,04	0,22	0,04
10	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI	0,05	0,04	0,04	0,06	0,05	0,24	0,05
	<i>Ancaman</i>							
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	0,04	0,04	0,04	0,06	0,04	0,21	0,04
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis	0,03	0,05	0,02	0,05	0,03	0,18	0,04
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,22	0,04
4	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,21	0,04
5	Pesaing yang ada semakin kuat	0,06	0,04	0,06	0,06	0,06	0,26	0,05
6	Munculnya pesaing baru	0,04	0,04	0,04	0,06	0,04	0,20	0,04
7	Pendapatan perkapita Indonesia (GDB) tahun 2020 turun 2,07% dibandingkan tahun 2019	0,07	0,05	0,07	0,05	0,07	0,30	0,06
8	Krisis ekonomi dunia/global	0,06	0,08	0,07	0,05	0,06	0,31	0,06
9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	0,08	0,07	0,08	0,06	0,08	0,36	0,07
TOTAL		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,0

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa bobot atas satu faktor diperoleh melalui nilai rata-rata dari 5 responden. Bobot mengindikasikan seberapa besar pengaruh satu faktor atas kesuksesan industri DIKLAT penerbangan. Dari tabel di atas dapat dijelaskan bagai mana perolehan satu nilai bobot.

Contoh :

Faktor Eksternal Kunci Kesempatan ke 10, yaitu ketatnya persaingan masuk menjadi ASN, TNI, POLRI, penialain responden terhadap seberapa besar pengaruh ketatnya persaingan menjadi ASN, TNI, POLRI terhadap kesuksesan industri diklat penerbangan bervariasi yaitu :

Responden : N1 : 0,05, N2 : 0,04, N3 : 0,04, N4 : 0,06, N5 : 0,05

Jumlah = 0,24

Maka bobot ketatnya persaingan menjadi ASN, TNI, POLRI adalah :

$0,24 : 5 = 0,05$

Rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

- Jumlah 

$:\sum$ nilai setiap faktor
-----------------------------
- Bobot 

$:\frac{\text{Jumlah faktor}}{\sum \text{nara sumber}}$
---

## 5. Menentukan Peringkat

### a. Peringkat Faktor Internal Kunci

Pemberian peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu merepresentasikan kelemahan utama (1), kelemahan kecil (2), kekuatan kecil (3), kekuatan utama (4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat ini dinilai berdasarkan perusahaan.

Tabel 4.9 Peringkat Faktor Internal Kunci

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	PENILAIAN						PERINGKAT
		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	JLH	
	<b>KEKUATAN</b>							
1	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk	4	4	4	4	4	20	4,0
2	Harga kompetitif, metode bayar bisa dicicil	4	4	4	4	4	20	4,0
3	Sarana dan prasarana tersedia dengan baik	3	3	4	3	4	17	3,4
4	Instruktur berpengetahuan dan berpengalaman	4	4	4	4	4	20	4,0
5	<i>Quality Control</i> oleh manajemen	4	3	3	4	4	18	3,6
6	On The Job Training di bandara	4	3	3	4	3	17	3,4
7	Penggunaan Instruktur dari praktisi dan akademisi	4	3	4	3	3	17	3,4
8	Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman	4	3	3	4	3	17	3,4
9	Ospek direncanakan dan dilakukan dengan baik	4	4	3	4	3	18	3,6
10	Materi dan kurikulum selalu update	4	4	4	3	4	19	3,8
11	Ikatan alumni AGTC dikelola Manager Operasi	4	4	3	4	3	18	3,6
12	Tempat strategis dan representatif	3	3	3	4	4	17	3,4
13	Pasca diklat memperoleh sertifikat dan atau licence	4	3	3	4	3	17	3,4
	<b>KELEMAHAN</b>							
1	Umumnya karyawan berasal dari alumni	2	2	2	2	2	10	2
2	Pelatihan karyawan belum optimal	2	1	2	2	2	9	1,8
3	Seleksi penerimaan siswa belum optimal	2	2	2	2	2	10	2
4	Hubungan kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan belum maksimal	1	1	2	1	2	7	1,4
5	Kompensasi kepada karyawan masih dibawah UMP	1	2	2	2	2	9	1,8
6	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	1	1	1	2	2	7	1,4
7	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi melalui internet belum maksimal	2	1	1	2	2	8	1,6
8	Promosi dan pengiklanan masih menggunakan cara konvensional	1	2	2	1	2	8	1,6
9	Penurunan kinerja pemasaran thn 2020 sebesar 60% dari tahun sebelumnya	1	1	1	1	1	5	1,0

Sumber : Pengolahan data

Analisis tabel di atas yaitu sarana dan prasarana memperoleh nilai peringkat 3,4 yaitu dengan cara sebagai berikut :



Sarana dan prasarana perusahaan dinilai oleh responden beragam (3, 3, 4, 3, 4), dijumlahkan sebesar 17. Kemudian Jumlah 17 dibagi dengan jumlah responden (5 orang) maka nilai peringkat atas sarana dan prasarana perusahaan adalah  $17 : 5 = 3,4$ . Rumus adalah :

- Jumlah :  $\sum$  nilai setiap faktor

- Peringkat :  $\frac{\text{Jumlah}}{\sum \text{nara sumber}}$

#### b. Peringkat Faktor Eksternal Kunci

Pemberian peringkat 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal adalah untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor eksternal dimana 4 = responnya superior, 3 = responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, 1 = responnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan karenanya peringkat berbasis perusahaan. Penting untuk dicatat bahwa baik kesempatan maupun ancaman dapat diberi peringkat 1,2,3 ataupun 4.

Tabel 4.10 Peringkat Faktor Eksternal Kunci

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	PENILAIAN					JLH	PERINGKAT
		N 1	N 2	N 3	N 4	N 5		
KESEMPATAN								
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan	4	3	3	3	3	16	3,2
2	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja didunia penerbangan	4	3	3	3	2	15	3.0
3	Cargo udara tumbuh dengan pesat	4	3	3	3	4	17	3,4
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	3	2	2	2	3	12	2,4
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren	2	2	3	2	2	11	2,2

6	Tren kaum muda saat ini ingin dapat pekerjaan secara mudah dan cepat	2	2	2	2	2	10	2,0
7	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perg. tinggi	2	3	2	2	2	11	2,2
Lanjutan Tabel 4.10 Peringkat Faktor Eksternal Kunci								
N O	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	JLH	PERING KAT
8	Keterbukaan informasi dan komunikasi melalui media internet semakin tinggi	2	2	2	2	2	10	2,0
9	Generasi usia 11 sd 26 tahun sebesar 75,49 juta jiwa atau 27,94% per september 2020	3	3	3	3	2	14	2,8
10	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI	2	2	2	2	2	10	2,0
ANCAMAN								
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	2	2	2	2	1	9	1,8
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah	2	2	2	2	2	10	2,0
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	2	2	2	2	2	10	2,0
4	Lulusan perguruan tinggi memiliki status tinggi	3	2	2	2	2	11	2,2
5	Pesaing yang ada semakin kuat	4	3	3	3	3	16	3,2
6	Munculnya pesaing baru	3	2	3	3	3	14	2,8
7	Pendapatan perkapita Indonesia tahun 2020 turun 2,07%	3	3	3	3	3	15	3,0
8	Krisis ekonomi dunia/global	4	4	4	4	4	20	4,0
9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	4	4	4	4	4	20	4,0

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Peringkat pesatnya industri penerbangan memperoleh nilai 2,2, dimana hasil tersebut diperoleh dari peringkat yang diberikan oleh ke lima responden masing masing 3, 2, 2, 2, 2 , bila dijumlahkan 11. Kemudian bagikan jumlah tersebut dengan jumlah responden yang memberikan penilaian yaitu lima orang, maka akan diperoleh nilai peringkat 2,2.

Rumus dari perhitungan peringkat di atas adalah sebagai berikut :

Rumus :

• Jumlah

:  $\sum$  nilai setiap faktor

• Peringkat

:  $\frac{\text{Jumlah}}{\sum \text{nara sumber}}$

6. Menentukan Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang

a. Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Faktor Internal

Diperoleh dengan cara mengalikan antara bobot setiap faktor dengan peringkat, (Bobot X Peringkat).

Tabel 4.11 Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Faktor Internal

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERTIMBANG
	<b>KEKUATAN</b>			
1	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk	0,03	4,0	0,12
2	Harga kompetitif, metode pembayaran bisa dicicil	0,05	4,0	0,20
3	Sarana dan prasarana tersedia dengan baik	0,04	3,4	0,14
4	Instruktur berpengetahuan dan berpengalaman	0,05	4,0	0,20
5	<i>Quality Control</i> oleh manajemen	0,05	3,6	0,18
6	<i>On the job training</i> dilakukan di bandara	0,04	3,4	0,14
7	Instruktur dari praktisi dan akademisi	0,04	3,4	0,14
8	Suasana dan lingkungan kerja baik dan nyaman	0,04	3,4	0,14
9	Ospek dilakukan dengan baik	0,03	3,6	0,11
10	Materi dan kurikulum yang selalu di update	0,05	3,8	0,19
11	Ikatan alumni dikelola oleh Manager Operasi	0,04	3,6	0,14
12	Tempat strategis dan representatif	0,06	3,4	0,20
13	Pasca DIKLAT memperoleh sertifikat dan atau licence	0,05	3,4	0,17
	<b>Jumlah</b>			<b>2,06</b>
	<b>KELEMAHAN</b>			
1	Umumnya karyawan berasal dari alumni	0,05	2,0	0,10
2	Pelatihan karyawan belum optimal	0,04	1,8	0,07
3	Seleksi penerimaan calon siswa belum optimal	0,03	2,0	0,06
4	Hubungan kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan belum maksimal dilakukan	0,05	1,4	0,07
5	Kompensasi kepada karyawan masih dibawah UMP	0,05	1,8	0,09
6	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	0,05	1,4	0,07
7	Teknologi internet belum maksimal digunakan	0,06	1,6	0,10
8	Promosi dan iklan masih dengan cara konvensional	0,05	1,6	0,08
9	Penurunan kinerja pemasaran tahun 2020 sebesar 60%	0,05	1,0	0,05
	<b>Jumlah</b>			<b>0,69</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,75</b>

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel di atas diperoleh data yaitu jumlah skor tertimbang kekuatan 2,06 dan jumlah skor tertimbang kelemahan 0,69.

Total skor tertimbang faktor internal kunci adalah 2,75.

b. Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Faktor Eksternal  
Diperoleh dengan cara mengalikan antara bobot setiap faktor dengan peringkat, (Bobot X Peringkat).

Tabel 4.12 Skor Tertimbang dan Total Skor Tertimbang Faktor Internal

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERTIMBANG
	<b>KESEMPATAN</b>			
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan	0,06	3,2	0,19
2	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja	0,06	3,0	0,18
3	Cargo udara tumbuh sangat pesat	0,06	3,4	0,20
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	0,06	2,4	0,14
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren	0,06	2,2	0,13
6	Tren kaum muda ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan	0,06	2,0	0,12
7	Tingginya tingkat pengangguran lulusan perg. tinggi	0,05	2,2	0,11
8	Keterbukaan informasi komunikasi melalui internet	0,06	2,0	0,12
9	Generasi usia 11 sd 26 tahun sebesar 75,49 juta	0,04	2,8	0,11
10	Ketatnya persaingan menjadi ASN, TNI, POLRI	0,05	2,0	0,10
	<b>Jumlah</b>			<b>1,41</b>
	<b>ANCAMAN</b>			
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	0,04	1,8	0,07
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis	0,04	2,0	0,08
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	0,04	2,0	0,08
4	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial tinggi	0,04	2,2	0,09
5	Pesaing yang ada semakin kuat	0,05	3,2	0,16
6	Munculnya pesaing baru	0,04	2,8	0,11
7	Pendapatan perkapita Indonesia (GDB) tahun 2020 turun 2,07% dibandingkan tahun 2019	0,06	3,0	0,18

8	Krisis ekonomi dunia/global	0,06	4,0	0,24
9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	0,07	4,0	0,28
	<b>Jumlah</b>			<b>1,29</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2,71 (2,706)</b>

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada tabel di atas diperoleh data yaitu jumlah skor tertimbang kesempatan 1,41 dan jumlah skor tertimbang ancaman 1,29.

Total skor tertimbang faktor eksternal kunci adalah 2,71.

#### 4.1.2 Perumusan Strategi

Setelah memperoleh dan menganalisa data, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan strategi. Perumusan strategi dapat dilakukan melalui 3 tahapan yaitu : tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan.

##### 1. Tahap Input

###### a. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan. Pada tabel berikut akan terlihat nilai-nilai Matriks IFE.

Tabel : 4.13 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERTIMBANG
	KEKUATAN			
1	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk	0,03	4,0	0,12
2	Harga kompetitif, metode pembayaran bisa dicicil	0,05	4,0	0,20
3	Sarana dan prasarana tersedia dengan baik	0,04	3,4	0,14
4	Instruktur berpengetahuan dan berpengalaman	0,05	4,0	0,20
5	Melakukan <i>Quality Control</i>	0,05	3,6	0,18
6	<i>On the job training</i> dilakukan di bandara	0,04	3,4	0,14

7	Instruktur dari praktisi dan akademisi	0,04	3,4	0,14
8	Suasana dan lingkungan kerja baik dan nyaman	0,04	3,4	0,14
9	Ospek dilakukan dengan baik	0,03	3,6	0,11
10	Materi dan kurikulum yang selalu di update	0,05	3,8	0,19
11	Ikatan alumni dikelola oleh Manager Operasi	0,04	3,6	0,14
12	Tempat strategis dan representatif	0,06	3,4	0,20
13	Pasca diklat memperoleh sertifikat dan atau licence	0,05	3,4	0,17
<b>Jumlah</b>				<b>2,06</b>

Lanjutan Tabeel 4.13 Matriks IFE

NO	FAKTOR INTERNAL KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERTIMBANG
<b>KELEMAHAN</b>				
1	Umumnya karyawan berasal dari alumni	0,05	2,0	0,10
2	Pelatihan karyawan belum optimal	0,04	1,8	0,07
3	Seleksi penerimaan calon siswa masih belum optimal	0,03	2,0	0,06
4	Hubungan kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan belum maksimal	0,05	1,4	0,07
5	Kompensasi kepada karyawan masih dibawah UMP	0,05	1,8	0,09
6	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	0,05	1,4	0,07
7	Pemanfaatn teknologi informasi dan komunikasi melalui internet belum maksimal digunakan	0,06	1,6	0,10
8	Promosi dan pengiklanan masih dengan cara konvensional	0,05	1,6	0,08
9	Penurunan kinerja pemasaran tahun 2020 sebesar 60%	0,05	1,0	0,05
<b>Jumlah</b>				<b>0,69</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>2,75</b>

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Berdasarkan analisis Matriks IFE dihasilkan data sebagai berikut :

- 1) Jumlah kekuatan skor tertimbang : 2,06
- 2) Jumlah kelemahan skor tertimbang : 0,69
- 3) Total skor tertimbang IFE : 2,75

Totaal Skor Tertimbang 2,75 artinya di atas nilai rata-rata 2,5, mengindikasikan bahwa organisasi memiliki posisi internal yang kuat.

b. Analisis Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Matriks EFE digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari factor – factor eksternal perusahaan. Matriks EFE menggambarkan kondisi peluang dan ancaman perusahaan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot.

Tabel : 4.14 Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

NO	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERTIMBANG
	<b>KESEMPATAN</b>			
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan	0,06	3,2	0,19
2	Banyaknya kesempatan dan lowongan untuk bekerja	0,06	3,0	0,18
3	Cargo udara tumbuh sangat pesat	0,06	3,4	0,20
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama	0,06	2,4	0,14
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren	0,06	2,2	0,13
6	Tren kaum muda ingin dapat pekerjaan secara mudah dan instan	0,06	2,0	0,12
7	Tingginya tingkat pengangguran dari lulusan perguruan tinggi	0,05	2,2	0,11
8	Keterbukaan informasi komunikasi melalui internet	0,06	2,0	0,12
9	Generasi usia 11 sd 26 tahun sebesar 75,49 juta	0,04	2,8	0,11
10	Ketatnya persaingan menjadi ASN, TNI, POLRI	0,05	2,0	0,10
	<b>Jumlah</b>			<b>1,41</b>
	<b>ANCAMAN</b>			
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	0,04	1,8	0,07
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah secara gratis	0,04	2,0	0,08
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	0,04	2,0	0,08
4	Lulusan perguruan tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat	0,04	2,2	0,09
5	Pesaing yang ada semakin kuat	0,05	3,2	0,16
6	Munculnya pesaing baru	0,04	2,8	0,11
7	Pendapatan perkapita Indonesia (GDB) tahun 2020 turun 2,07% dibandingkan tahun 2019	0,06	3,0	0,18
8	Krisis ekonomi dunia/global	0,06	4,0	0,24
9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	0,07	4,0	0,28
	<b>Jumlah</b>			<b>1,29</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,71</b>

--	--	--	--	--

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Berdasarkan analisis Matriks EFE dihasilkan data sebagai berikut :

- 1) Jumlah kesempatan skor tertimbang : 1,41
- 2) Jumlah ancaman skor tertimbang : 1,29
- 3) Total skor tertimbang EFE : 2,71

Total Skor Tertimbang 2,71 artinya di atas nilai rata-rata 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi mampu memanfaatkan kesempatan yang ada untuk menghadapi ancaman yang datang dari eksternal.

c. Analisis Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*)

Matriks CPM digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan dan pesaing-pesaing atas faktor-faktor penting bagi kesuksesan perusahaan.

Tabel 4.15 Matriks Profil Bersaing (*Competitive Profile Matrix-CPM*)

NO	FAKTOR KESUKSESAN PENTING	BOBOT	AGTC		PESAING A		PESAING B	
			Peringkat	Bobot Skor	Peringkat	Bobot Skor	Peringkat	Bobot Skor
1	Tempat, fasilitas dan sarana	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
2	Promosi dan iklan	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
3	Harga yang bersaing	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
4	Kualitas materi dan kurikulum diklat	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
5	Kualitas Instruktur	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
6	Quality Control	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
7	Standarisasi pendidikan formal bagi sdm internal	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
8	Pengembangan dan kompensasi sdm	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
9	Presentasi keterterimaan alumni bekerja	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
10	Kualitas sdm internal	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
11	Pangsa pasar	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
12	Pengalaman manajemen	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21



13	Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
TOTAL		1,00		3,06		3,70		3,00

(sumber : pengolahan data, 2021)

Bobot Skor diperoleh dari perkalian antara Bobot dengan Peringkat. Bobot Skor AGTC pada faktor kesuksesan penting ke 1 yaitu tempat, fasilitas dan sarana adalah sebesar 0,32 diperoleh dari :

$$\text{Bobot Skor} = \text{Bobot} \times \text{Peringkat}$$

Pada analisis tabel di atas dapat dihasilkan data Matriks Profil Bersaing (CPM) sebagai berikut:

- 1) Total Bobot Skor AGTC : 3,06
- 2) Total Bobot Skor Pesaing A : 3,70
- 3) Total Bobot Skor Pesaing B : 3,00

Hasil Matriks Profil Bersaing (CPM) ini mengindikasikan bahwa kekuatan bersaing perusahaan pesaing A masih lebih tinggi dibandingkan dengan Lembaga Diklat AGTC (Angkasa Gemilang Training Centre) maupun pesaing B.

## 2. Tahap Pencocokan

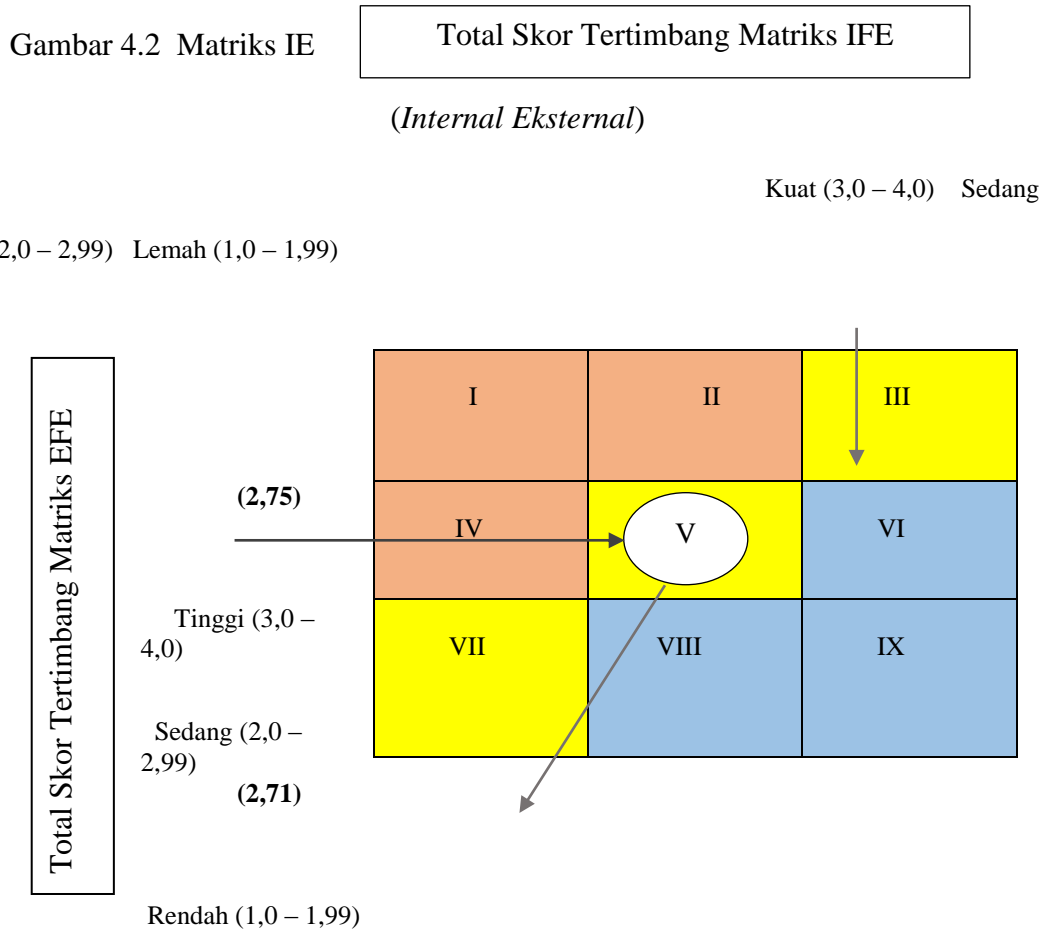
### a. Analisis Matriks IE (*internal external*)

Menampilkan posisi perusahaan dalam sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu :

- a. Total Skor Tertimbang IFE pada sumbu X, dengan Total Skor Tertimbangnya adalah 2,75.

b. Total Skor Tertimbang EFE pada sumbu Y, dengan Total Skor Tertimbangnya adalah 2,71.

Melalui analisis gambar di bawah ini akan terlihat bagaimana matriks IE menggambarkan dimana posisi perusahaan saat ini.



**Strategi Jaga dan Pertahankan**

Matriks IE ini mempunyai 9 sel , namun dapat dikelompokkan dalam 3 strategi utama yaitu :

- 1) Strategi Tumbuh dan berkembang, untuk sel I, II, IV.
- 2) Strategi Jaga dan Pertahankan, untuk sel III, V, VII.
- 3) Strategi Jual dan Divestasi, untuk sel VI, VIII, IX.

Melalui analisa matriks IE pada gambar 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada posisi sel V dengan strategi jaga dan pertahankan (*keep and maintain*). Pada posisi ini perusahaan bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Penetrasi pasar adalah strategi meningkatkan pangsa pasar melalui strategi pemasaran yang lebih gencar dan intensif. Pengembangan pasar adalah strategi mencari pasar ke area geografi yang baru seperti pembukaan cabang baru di kota lain.

#### b. Analisis Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (market growth). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Matriks Grand Strategi mempunyai 4 kuadran, dengan strateginya sebagai berikut :

- 1) Kuadran I : Penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi ke depan dan belakang, integrasi horizontal, diversifikasi terkait.
- 2) Kuadran II : Penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi horizontal, divestasi, likuidasi
- 3) Kuadran III : Penciutan, diversifikasi terkait dan tidak terkait, divestasi, likuidasi
- 4) Kuadran IV : Diversifikasi terkait dan tidak terkait, Joint Venture

Pada analisis Matriks Grand Strategi, data yang akan digunakan adalah data IFE dan EFE, yaitu sebagai berikut :

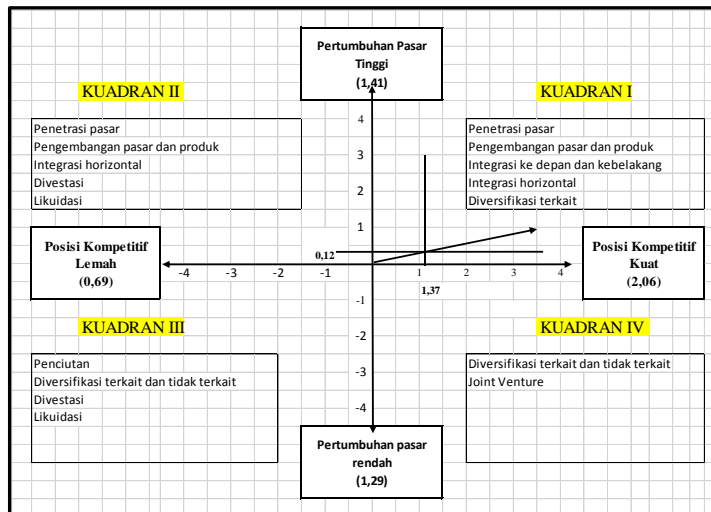
a) Matriks IFE dihasilkan data sebagai berikut :

- |  |        |
|--|--------|
| 1) Jumlah kekuatan skor tertimbang             | : 2,06 |
| 2) Jumlah kelemahan skor tertimbang            | : 0,69 |
| Selisih : (kekuatan – Kelemahan : 2,06 – 0,69) | : 1,37 |

b) Berdasarkan analisis EFE dihasilkan data sebagai berikut :

- |  |        |
|--|--------|
| 1) Jumlah kesempatan skor tertimbang           | : 1,41 |
| 2) Jumlah ancaman skor tertimbang              | : 1,29 |
| Selisih : (kesempatan – ancaman : 1,41 – 1,29) | : 0,12 |

Gambar 4.3 Kuadran Grand Strategi



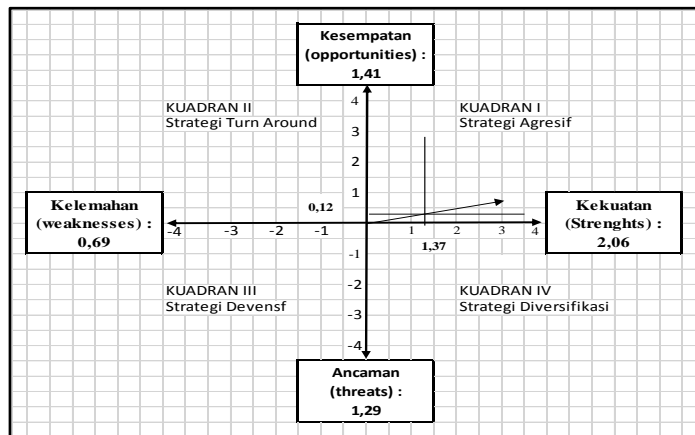
(sumber : pengolahan data, 2021)

Pada analisis Matriks Strategi Besar ini dapat diambil kesimpulan bahwasanya saat ini perusahaan berada pada kuadran I dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi ke depan dan belakang, integrasi horizontal, diversifikasi terkait.

#### c. Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan cara kuantitatif yaitu menggunakan kuadran dan analisis kualitatif dengan menggunakan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, WO, ST, WT. Analisis kuadran dilakukan menggunakan nilai selisih antara jumlah skor tertimbang kekuatan dengan jumlah skor tertimbang kelemahan ( $S - W$ ) sebagai sumbu X yaitu 1,37 dan nilai selisih antara jumlah skor tertimbang kesempatan dengan jumlah skor tertimbang ancaman ( $O - T$ ) sebagai sumbu Y yaitu 0,12

Gambar 4.4 Kuadran SWOT



(sumber : pengolahan data, 2021)

Dari analisis kuadran SWOT di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran I dengan strategi agresif. Posisi ini sangat baik untuk perusahaan, artinya perusahaan memiliki peluang untuk bisa tumbuh berkembang dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki.

Analisis SWOT kualitatif dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.16 Matriks SWOT

<p><b>INTERNAL</b></p> <p><b>EKSTERNAL</b></p>	<p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apel pagi 15 mnt sbml masuk</li> <li>2. Harga kompetitif, metode bayar bisa dicicil</li> <li>3. Sarana dan prasarana baik</li> <li>4. Instruktur berpengetahuan dan berpengalaman</li> <li>5. Melakukan <i>Quality Control</i></li> <li>6. OJT di bandara</li> <li>7. Instruktur direkrut dari praktisi dan akademisi</li> <li>8. Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman</li> <li>9. Ospek dilakukan dengan baik</li> <li>10. Materi dan kurikulum yang selalu di update</li> <li>11. Mempunyai ikatan alumni</li> <li>12. Tempat yang strategis</li> <li>13. Pemberian sertifikat dan atau licence stlh diklat</li> </ol>	<p>Kelemahan (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan umumnya berasal dari alumni</li> <li>2. Pelatihan karyawan belum optimum</li> <li>3. Seleksi penerimaan siswa masih belum ketat</li> <li>4. Hubungan dengan stakeholder belum maksimal</li> <li>5. Kompensasi karyawan masih dibawah UMP</li> <li>6. Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing</li> <li>7. Pemanfaatan teknologi informasi &amp; komunikasi melalui internet belum maksimal</li> <li>8. Promosi dan pengiklanan masih dgn cara konvensional</li> <li>9. Penurunan kinerja pemasaran 60% dari tahun sebelumnya</li> </ol>
--	--	---

<p><b>Kesempatan (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan</li> <li>2. Banyaknya lowongan kerja di industri penerbangan</li> <li>3. Cargo udara tumbuh pesat</li> <li>4. Kuliah butuh biaya besar</li> <li>5. Anggaran kerja di industri penerbangan keren</li> <li>6. Tren ingin lekas kerja dgn mdh</li> <li>7. Tingginya pengangguran dari lulusan perguruan tinggi</li> <li>8. Keterbukaan informasi</li> <li>9. Populasi usia 11 sd 26 thn 27,94%</li> <li>10. Ketatnya masuk ASN, Polri, TNI</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal (S2, S3 – O1,4)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas sdm (S5 – O8)</li> <li>3. Memperluas kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan (S5, 11, 13 – O6)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat pelatihan dalam bentuk kursus internal bagi karyawan (W2 – O8)</li> <li>2. Memperluas kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan (W4 – O2)</li> <li>3. Melakukan kerja sama perekrutan siswa dengan sekolah-sekolah SMA sederajat (W8 – O8)</li> </ol>
<p><b>Ancaman (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izin OJT di bandara</li> <li>2. Dibukanya BLK Komunitas gratis</li> <li>3. Orang tua cenderung ingin anaknya masuk per. tinggi</li> <li>4. Lulusan per. tinggi memiliki status sosial lebih tinggi di masyarakat</li> <li>5. Pesaing semakin kuat</li> <li>6. Muncul pesaing baru</li> <li>7. Pendapatan perkapita Indonesia turun 2,07%</li> <li>8. Krisis ekonomi global</li> <li>9. Pandemi Covid -19</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurunkan harga (S2 – T5)</li> <li>2. Membuat paket-paket promosi dengan aneka hadiah dan memperbanyak iklan (S3 – T5,6)</li> <li>3. Pengendalian biaya secara ketat (S2 – T8,9)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat standarisasi pendidikan formal untuk perekrutan sdm (W2 – T5,6)</li> <li>2. Membangun kemitraan dengan pihak eksternal (W4 – T3)</li> <li>3. Efisiensi biaya secara ketat (W9 – T 7,8,9)</li> </ol>

(sumber : Pengolahan data, 2021)

Pada analisis Matriks SWOT kualitatif di atas dapat disimpulkan bahwa strategi yang terpilih untuk perusahaan saat ini adalah strategi SO (strength opportunities). Adapun strategi SO yang diperoleh ada 3 buah yaitu :

- 1) Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal.
- 2) Meningkatkan kualitas sdm.
- 3) Memperluas kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan.

Pada pembahasan selanjutnya akan dianalisa, yang manakah dari strategi alternatif yang dihasilkan di atas yang paling efektif untuk digunakan saat ini mengingat implementasi dari formula strategi yang diperoleh juga harus menggunakan prioritas agar bisa efektif dalam tujuan dan efisien dalam biaya.

### 3. Tahap Keputusan

Tahap ini akan menggunakan analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Analisis ini bertujuan untuk melihat manakah yang paling efektif dari ke tiga alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT. Penilaian menggunakan data yang berasal dari faktor dan bobot IFE dan EFE pada tabel sebelumnya di atas.

Tabel 4.17 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif – QSPM

Alternatif Strategi :			Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Faktor-faktor Kunci			
1. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal						AS	TAS	AS	TAS
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia						AS	TAS	AS	TAS
3. Menjalani kerja sama lebih luas dengan stakeholder industri penerbangan						AS	TAS	AS	TAS
No	Kekuatan	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	Apel pagi dilakukan 15 menit sebelum masuk	0,03	-		-		-		
2	Harga kompetitif , metode bayar bisa dicicil	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
3	Sarana dan prasarana tersedia dgn baik	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	
4	Instruktur berkualitas dari sisi pengetahuan dan pengalaman	0,05	-		-		-		



5	Melakukan quality control	0,05	-		-		-		
6	OJT di bandara	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	
7	Instruktur direkrut dari praktisi dan akademisi	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	
8	Suasana dan lingkungan kerja sangat mendukung	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	
9	Ospek dilakukan dengan terencana baik	0,03	-		-		-		
10	Materi dan kurikulum yang selalu di update	0,05	-		-		-		
11	Mempunyai ikatan alumni	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
12	Tempat yang strategis dan representatif	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	
13	Pemberian sertifikat / licence stlh siswa menyelesaikan diklat	0,05	-		-		-		
	<b>Kelemahan</b>								
1	Umumnya karyawan berasal dari alumni	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	
2	Pelatihan karyawan belum optimal	0,04	1	0,04	4	0,17	1	0,04	
3	Seleksi penerimaan siswa masih belum ketat	0,03	-		-		-		
4	Hubungan dengan stakeholder belum maksimal	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	
5	Kompensasi karyawan masih di bawah UMP	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	
6	Belum mempunyai perencanaan strategi bersaing	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
7	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi melalui internet belum maksimal	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	
8	Promosi dan pengiklanan masih dengan cara konvensional	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	
9	Penurunan kinerja pemasaran 60% dari thn sebelumnya	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05	
	<b>Total</b>	1,00							
<b>Lanjutan Tabel 4.17 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif – QSPM</b>									
Alternatif Strategi :			Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		
1. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal									
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia									
3. Menjalin kerja sama lebih luas dengan stakeholder industri penerbangan									
<b>Faktor-Faktor Kunci</b>			<b>Bobot</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
	<b>Kesempatan</b>								
1	Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan		0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
2	Banyaknya kesempatan kerja didunia penerbangan		0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
3	Cargo udara tumbuh sangat pesat		0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12
4	Kuliah membutuhkan biaya besar dan lama		0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
5	Anggapan jika bekerja dipenerbangan itu keren		0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
6	Tren kaum muda dpt kerja dgn cepat & mudah		0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
7	Tingginya tingkat pengangguran dari alumni univers		0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
8	Keterbukaan infokom melalui media internet		0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12

9	Generasi usia 11 sd 26 tahun sebesar 27,94% per september 2020	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
10	Ketatnya persaingan untuk menjadi ASN, TNI, POLRI	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
	<b>Ancaman</b>							
1	Kesempatan, izin dan prosedur bagi siswa OJT di bandara	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
2	Diresmikannya BLK Komunitas program pemerintah	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
3	Keinginan para orang tua cenderung menginginkan anaknya punya izazah lulusan perguruan tinggi	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
4	Lulusan perguruan tinggi, status sosialnya tinggi	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
5	Pesaing yang ada semakin kuat	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
6	Munculnya pesaing baru	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
7	Pendptan perkapita Ind tahun 2020 turun 2,07%	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
8	Krisis ekonomi dunia/global	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
9	Pandemi Covid-19 yang terjadi	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
<b>Total</b>		1,00		<b>4,64</b>	1	<b>2,39</b>	1	<b>2,77</b>

(sumber :Pengolahan data, 2021)

Analisis pada faktor kekuatan ke 2 yaitu harga mempunyai nilai TAS sebesar 0,15 yang diperoleh dari: Perkalian antara bobot sebesar 0,05 (diperoleh dari IFE), dengan nilai AS sebesar 3 yang diperoleh dari hasil rapat dan koordinasi seluruh responden internal.

Penejelasan asal data dan istilah tabel seperti tersebut di bawah ini :

- Bobot : Menggunakan data IFE dan EFE
- AS : Attractiveness Score (Skor Daya Tarik), terdiri atas:
  - 1 = tidak menarik , 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik,
  - 4 =sangat menarik.
- TAS : Total Attractiveness Score (Total Score Daya Tarik),  
diperoleh dengan rumus :  $\text{Bobot} \times \text{AS}$

Dari analisis dengan menggunakan Matriks QSPM terlihat bahwa :

dari ketiga strategi alternatif yang terpilih yaitu :

1. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
3. Menjalin kerjasama lebih luas dengan stakeholder industri penerbangan.

Menghasilkan kesimpulan bahwa strategi yang paling tepat dilakukan saat ini adalah : “Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi melalui secara optimal” dengan nilai 4,64.

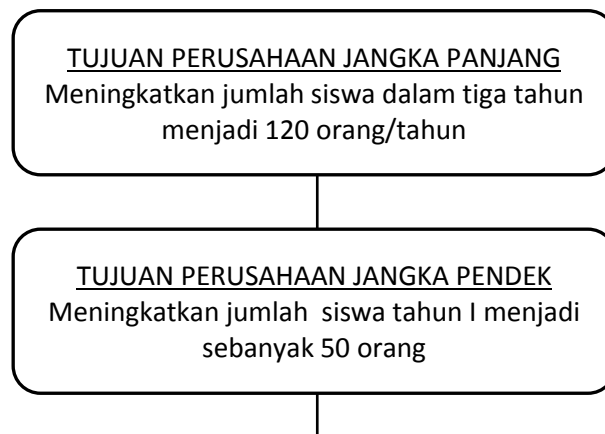
#### 4.1.3 Implementasi Strategi

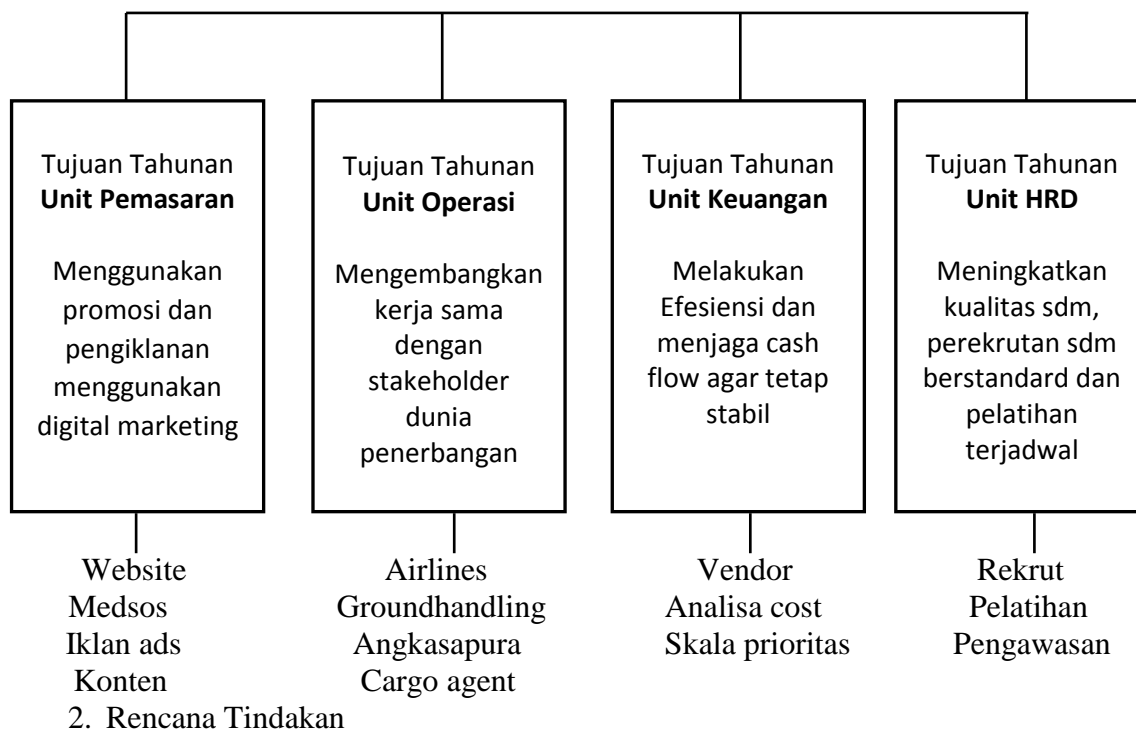
Kesuksesan formulasi strategi bukan jaminan bahwa implementasi strategi akan berhasil juga, oleh karena itu dibutuhkan rencana tindakan antara lain :

1. Menentukan Tujuan Jangka Penden dan Jangka Panjang

Tujuan ini perlu dibuat agar semua kekuatan dan sumber menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan ini.

Gambar 4.5 Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang





2. Rencana tindakan perlu dilakukan dalam bentuk “Kerangka Kerja Logis”

(tabel 4.18) agar implementasi formulas stratgi yang akan dilakukan mempunyai arah yang jelas dan dapat dilakukan pengawasan dan evaluasi atas efektifitasnya.

Tabel 4.18 Kerangka Kerja Logis Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Strategi	Program	Kegiatan	Target	Indikator Keberhasilan	PIC
Melakukan penetrasi pasar memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi melalui internet	Membangun sistem promosi dengan Digital Marketing Melakukan updating system digital secara periodik	1. Membangun Website 2. Manajemen Medsos 3. Membuat konten unggul 4. Iklan melalui fb ads, ig ads,	1. Website yang kekinian 2. Selalu update 3. Konten menarik 4. Mendatangkan traffic dan bisa closing	Target tahun I sebanyak 50 siswa masuk tercapai. Target tahun ke III sebanyak 120 siswa/tahunnya	Marketing Manager

		google ads			
Menjalin kerja sama yang lebih luas dengan stakeholder industri penerbangan	Membuat kerja sama yang dapat memberikan keuntungan kedua belah pihak	1. Pendekatan ke Airline 2. Pendekatan ke ground handling 3. Pendekatan ke AP 4. Pendekatan ke Cargo Agent	Terjalin kerja sama saling menguntungkan antara kedua belah pihak	Kerja sama dengan minimal 2 perusahaan di tahun pertama 8 perusahaan pada tahun ketiga	Operation Manager
Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Membentuk sdm berkualitas dan inovatif	1. Perbaikan pola rekrut 2. Pelatihan 3. Motivasi dgn reward	Sebagai pedoman jika ada penerimaan sdm baru	Mempunyai sdm yang berkualitas dan inovatif dengan kondisi zaman	Operation Manager

(sumber : pengolahan data, 2021)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner kepada responden. Responden berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dari eksternal melibatkan praktisi penerbangan maupun akademisi juga melibatkan pemilik perusahaan pesaing. Data yang dikumpulkan adalah data-data tentang faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal perusahaan. Data yang dikumpulkan tersebut ada beberapa jenis antara lain :

1. Data Faktor Internal Kunci dan Faktor Eksternal Kunci
2. Data pembandingan dari pesaing tentang Faktor Internal Kunci

3. Data pembandingan dari pesaing tentang Faktor Kesuksesan Penting
4. Data penilaian bobot dari responden eksternal
5. Data peringkat dari responden internal

Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan cara penjumlahan, pengurangan, pengkalian, pembagian, maupun prosentase untuk memperoleh data yang diperlukan dalam proses analisis berikutnya. Data yang diperoleh tersebut antara lain misalnya :

1. Data rekapitulasi kekuatan dan kelemahan internal
2. Data rekapitulasi bobot faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci
3. Data rekapitulasi peringkat faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci
4. Data skor tertimbang dan total skor tertimbang faktor internal dan eksternal

#### 4.2.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahap yaitu : tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan.

##### 1. Tahap Input

Pada tahap ini analisis strategi dilakukan dengan tiga cara yaitu dengan matrik IFE, EFE, dan CPM. Pada analisis dengan menggunakan Matriks IFE menghasilkan; jumlah skor tertimbang kekuatan sebesar 2,06 dan jumlah skor tertimbang kelemahan sebesar 0,69, sehingga total skor

tertimbang matriks IFE adalah 2,75. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai IFE tersebut berada di atas nilai rata-rata 2,5 sehingga disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan faktor internal yang baik dan mampu mengatasi kelemahan internalnya. Hal lain yang ditemukan adalah bahwa faktor kekuatan utama bagi perusahaan adalah harga yang kompetitif, tempat yang representatif nyaman, dan instruktur yang berkualitas dengan nilai skor tertimbang masing-masing 0,20. Sedangkan faktor kelemahan utama bagi perusahaan adalah penurunan kinerja pemasaran dengan nilai skor tertimbang 0,05.

Matriks EFE menghasilkan; jumlah skor tertimbang kesempatan sebesar 1,41 dan jumlah skor tertimbang ancaman sebesar 1,29, sehingga total skor tertimbang matriks EFE adalah 2,71. Hal ini menunjukkan bahwa nilai EFE tersebut berada di atas nilai rata-rata 2,5 sehingga disimpulkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada dan mampu meminimalkan ancaman yang dihadapi perusahaan. Kesempatan utama yang dapat dimanfaatkan perusahaan adalah pesatnya pertumbuhan industri penerbangan, cargo udara tumbuh semakin pesat dengan skor tertimbang masing-masing 0,19 dan 0,20. Sementara yang menjadi ancaman utama perusahaan adalah krisis ekonomi dunia dengan skor tertimbang 0,24 dan pandemi covid -19 dengan skor tertimbang 0,28.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh AS Athoilah, M Firdaus, (2019), dalam jurnal yang berjudul *Strategi Bersaing Perusahaan Taksi Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan*. Pada

penelitian tersebut dikatakan bahwa : Total Skor Tertimbang IFE dan EFE diperoleh dengan menjumlahkan skor tertimbang faktor-faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Total skor tertimbang IFE di atas nilai 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat, jika total skor tertimbang IFE di bawah nilai 2,5 mengindikasikan perusahaan mempunyai faktor internal yang lemah. Total skor tertimbang EFE di atas nilai 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meminimalisasi ancaman yang datang, jika total skor tertimbang EFE di bawah nilai 2,5 mengindikasikan perusahaan belum mampu memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meminimalisasi ancaman yang datang.

Analisis Matriks Profil Bersaing (*Competitive Profile Matrix*), menghasilkan ; bobot skor perusahaan 3,06 , pesaing A 3,70 dan pesaing B 3,0. Pesaing A mempunyai kekuatan bersaing di atas AGTC, sedangkan pesaing B mempunyai kekuatan bersaing relatif sedikit di bawah AGTC. Lembaga Diklat AGTC mempunyai kelemahan utama yaitu promosi, iklan, pangsa pasar dan kualitas SDM dibandingkan dengan pesaing yaitu dengan nilai 0,14. Adapun yang menjadi kekuatan adalah tempat dan fasilitas, instruktur, materi dan kurikulum, harga, namun faktor ini masih sama dengan kekuatan pesaing A walaupun di atas pesaing B. Pada faktor-faktor operasional seperti *quality control*, kualitas instruktur, kualitas materi dan kurikulum, tempat, sarana prasarana, AGTC menunjukkan kinerja baik dan



tidak berbeda dengan kedua pesaing jikapun ada perbedaan tidak terlalu signifikan. Sedangkan bobot tertinggi pada faktor kesuksesan penting adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dengan bobot sebesar 0,09.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh G Adriansyah, A Pramono, (2019), dalam jurnalnya yang berjudul *Perencanaan Strategi PT.X Dengan Pendekatan Manajemen Strategi*. Dikatakan bahwa Matriks CPM memberikan informasi penting kepada perusahaan tentang posisi pesaing-pesaing yang ada disekitar perusahaan, yaitu dengan mengetahui seberapa tinggi nilai bobot perusahaan terhadap pesaing lainnya. Dalam Matriks CPM, peringkat dan total nilai tertimbang perusahaan dapat dibandingkan dengan pesaing-pesaing yang ada.

## 2. Tahap Pencocokan

Pada tahap pencocokan analisis yang digunakan adalah matriks IE, matriks Grand Strategi, dan matriks SWOT. Pada analisis matrik IE, data yang dipakai menggunakan total skor tertimbang IFE sebagai sumbu X dengan nilai 2,75, sedangkan total skor tertimbang EFE sebagai sumbu Y dengan nilai 2,71 dimana perpotongan garis menghasilkan posisi perusahaan pada sel lima dengan strateginya jaga dan pertahankan (*keep and maintain*). Pada posisi ini perusahaan harus menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi menggunakan

internet sedangkan pengembangan pasar dapat dilakukan dengan pembukaan cabang di daerah geografi lain. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh H Setyorini, I Santoso, (2017), dalam jurnal yang berjudul *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)*. Dalam jurnal tersebut dikatakan bahwa matriks IE disusun dengan menggunakan nilai IFE dan EFE. Nilai IFE membentuk garis sumbu X dan nilai EFE membentuk garis sumbu Y. Hasilnya adalah salah satu dari ke sembilan sel tersebut.

Pada Analisis Matriks Strategi Besar, dengan menggunakan total skor tertimbang IFE sebagai sumbu X nilai 2,75, sedangkan total skor tertimbang EFE sebagai sumbu Y nilai 2,71. Selisih antara kekuatan dan kelemahan (1,37) dan selisih antara kesempatan dan ancaman (0,12) menjadi nilai sumbu X dan Y, dimana perpotongan garis menghasilkan posisi perusahaan pada kuadran I. Pada kuadran satu strategi paling tepat adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi terkait. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ranny, Dwi, Anggraini, (2017), dalam jurnal yang berjudul *Metode Perumusan Strategi Perusahaan Asuransi Untuk Pencapaian Target Perusahaan*. Dalam jurnal tersebut dikatakan bahwa pada tahap pencocokan dengan menggunakan matriks *Grand Strategy*, untuk mendapatkan letak kuadrannya ditentukan dengan menghitung selisih Total Skor antara kekuatan dengan kelemahan dan antara kesempatan dengan ancaman.

Matriks SWOT, pada analisis matriks SWOT secara kuantitatif dengan menggunakan kuadran, sumbu X adalah selisih antara jumlah skor tertimbang kekuatan (2,06) dan skor tertimbang kelemahan (0,69) yaitu sebesar 1,37. Sedangkan pada sumbu Y adalah selisih antara jumlah skor tertimbang kesempatan (1,41) dan skor tertimbang ancaman (1,29), yaitu sebesar 0,12. Pertemuan kedua garis berada pada kuadran I, dengan strategi agresif. Posisi ini menandakan perusahaan mempunyai kekuatan internal sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada. Strategi yang dapat diterapkan pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) ataupun dengan rekomendasi strategi progresif. Analisis Matriks SWOT kualitatif menghasilkan tiga strategi alternatif yaitu :

- a. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal.
- b. Meningkatkan kualitas SDM.
- c. Memperluas kerja sama dengan stakeholder industri penerbangan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Klara R,A Yohansyah, dkk (2020), dengan jurnal yang berjudul *Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisa SWOT Pada Produk Amanah Di PT. Pegadaian (Persero) CP. Manado Utara*. Pada jurnal tersebut garis X diperoleh dari selisih nilai IFE yaitu selisih antara kekuatan dan kelemahan (S-W). Sedangkan garis Y diperoleh dari selisih nilai EFE yaitu selisih

antara kesempatan dan ancaman (O-T). Perpotongan garis menunjukkan posisi kuadran SWOT perusahaan saat ini.

### 3. Tahap Keputusan

Pada tahap ini penulis menggunakan analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) yaitu dengan menguji ke tiga alternatif strategi yang ditemukan. Dari pengujian dengan menggunakan QSPM dihasilkan bahwa strategi yang terpilih dari ketiga strategi alternatif adalah “***Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal***” dengan nilai 4,64.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hany, Setyorini, dkk, (2016), dalam jurnal dengan judul : *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)*. Pada jurnal tersebut dikatakan bahwa Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diuji dan strategi dengan Jumlah TAS tertinggi adalah strategi terpilih.

Penetrasi Pasar (*market penetration*) adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar lewat pemasaran yang lebih besar.

Penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan item secara ekstensif, meningkatkan upaya publikasi. Sedangkan pangsa pasar (*market share*) sendiri adalah persentase penjualan jika dibandingkan dengan penjualan di pasar.

- a. Peningkatan angka tenaga penjual adalah dengan menambah staff marketing yang ada agar penjualan dapat ditingkatkan.
- b. Meningkatnya beban iklan adalah dikarenakan strategi penetrasi pasar harus berani melakukan pengiklanan yang lebih besar dari sebelumnya dan tentunya hal ini dilakukan dengan perhitungan dan analisa yang baik, berapa biaya dan berapa hasil yang bisa diraih.
- c. Melakukan promosi-promosi seperti potongan harga dalam event-event tertentu, dalam sebab status-status sosial dan lain sebagainya.
- d. Upaya publikasi atas pencapaian yang diperoleh, kerja sama dengan eksternal yang dilakukan, sarana prasarana dan fasilitas-fasilitas yang mendukung adalah salah satu upaya dalam penetrasi pasar.

#### 4.2.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi dijalankan dengan

1. Membuat tujuan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang
2. Membuat kerangka kerja logis jangka pendek dan jangka panjang

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis diperoleh kesimpulan bahwa penurunan jumlah siswa yang terjadi pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 adalah disebabkan karena faktor internal perusahaan, terbukti dari data bahwa para pesaing baik pesaing A, maupun pesaing B tidak mengalami penurunan pada era tahun tersebut (2016 – 2019) dan walaupun ada terjadi penurunan adalah tidak signifikan. Namun pada tahun 2020 saat terjadi wabah pandemi Covid-19, terjadi juga penurunan yang sangat signifikan baik terhadap

perusahaan maupun terhadap para pesaing baik pesaing A maupun pesaing B. Hal ini terjadi disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, dimana terjadi pembatasan, lockdown dan kebijakan-kebijakan oleh semua negara di dunia untuk menekan penyebaran wabah Covid-19 sehingga berdampak sangat besar bagi dunia penerbangan yang juga berimbas kepada Diklat Penerbangan, juga sektor pariwisata dan perhotelan.

Walaupun demikian, perusahaan tetap membutuhkan strategi bersaing yang tepat untuk dapat minimal bertahan pada saat pandemi atau bahkan tumbuh berkembang dengan menyesuaikan kondisi zaman. Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan atas analisis yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan faktor internal dan eksternal perusahaan. Adapun kesimpulan analisis tersebut dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Pada analisis matriks IFE, EFE diperoleh hasil bahwa Lembaga AGTC mempunyai kekuatan internal dan eksternal yang baik. Hanya saja kinerja pemasarannya masih kurang baik, karena tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini. Hal ini juga terlihat pada matriks CPM dimana beberapa faktor operasional Lembaga AGTC relatif baik dibandingkan pesaing, namun pada faktor promosi dan iklan sangat lemah dibandingkan dengan pesaing.
2. Pada analisis matriks IE diperoleh hasil bahwa posisi perusahaan adalah berada pada sel V (lima) yaitu dengan strategi jaga dan

pertahankan (*keep and maintain*), strategi yang tepat adalah penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

3. Pada analisis matriks strategi besar (*grand strategy*), diperoleh hasil bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I. Pada kuadran I ini, strategi yang tepat adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi ke depan dan ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait.
4. Pada analisis matriks SWOT kuantitatif melalui kuadran SWOT diperoleh hasil bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I dengan strategi Agresif. Pada kuadran ini strateginya adalah dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pada analisis matriks SWOT kualitatif, diperoleh tiga strategi alternatif SO (*strengths opportunities*), yaitu sebagai berikut :
  - a. Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal. Membangun website yang baik, memanfaatkan media sosial di internet, membuat konten promosi dan iklan lebih variatif dan menarik.
  - b. Memperluas kerja sama dengan para stakeholder industri penerbangan. Hal ini dapat dilakukan dengan pendekatan yang baik dan mencari faktor-faktor yang saling menguntungkan antara perusahaan dan stakeholder sehingga masing-masing pihak merasa nyaman dengan kerja sama yang akan dilakukan.
  - c. Meningkatkan kualitas sdm.



Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan standarisasi minimum pendidikan formal dan seleksi saat penerimaan karyawan, hingga melakukan pendidikan dan pengembangan yang berkelanjutan serta kompensasi yang pantas dan sesuai peraturan yang berlaku.

5. Pada analisis matriks perencanaan strategi kuantitatif (*QSPM*), yaitu dengan menilai ketiga strategi alternatif yang dihasilkan melalui analisis matriks SWOT, maka strategi terpilih dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,64 adalah strategi **“Penetrasi pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal”**.

Adapun cara yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

- a. Menyewa tenaga profesional untuk membuat website dengan kriteria website : tampilan website yang baik dan kekinian, memuat informasi yang jelas, menarik dan kekinian, kemampuan loadingnya yang cepat, mudah ditemukan pengguna.
- b. Membangun media sosial (facebook, Instagram, whatsaps, Youtube dan lain-lain), sebagai alat untuk melakukan promosi dan pengiklanan sehingga bisa menjangkau target lebih spesifik dan lebih luas.
- c. Menawarkan berbagai promo atas jasa yang ditawarkan misalnya pemberian potongan harga, memberi gift dan lain sebagainya.
- d. Beriklan berbayar melalui facebook ads dan instagram ads secara konsisten.

6. Strategi yang diputuskan untuk digunakan (strategi terpilih), kemudian dirumuskan dalam tujuan jangka panjang tiga tahun ke depan dan juga tujuan jangka pendek pertahunnya, dengan membuat Kerangka Kerja Logis Jangka Pendek dan Jangka Panjang.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberi saran kepada Direktur dan Manajemen Lembaga Diklat Penerbangan Angkasa Gemilang Training Centre sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran, penulis memberi saran agar perusahaan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi melalui internet secara maksimal dan update dalam menunjang kegiatan promosi dan iklan sesuai strategi alternatif yang dipilih.
2. Untuk meningkatkan kinerja operasional , penulis memberi saran agar perusahaan melakukan hal sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan kerja sama baik secara kuantitas maupun kualitas kepada stakeholder di industri penerbangan seperti pihak Maskapai/Airline, Ground Handling, Airport Authority, Regulasi Agent, Cargo Agent baik Domestik maupun Internasional.
  - b. Meningkatkan kualitas SDM melalui pola rekrutmen sesuai standarisasi pendidikan formal yang ditentukan, pengembangan

- keterampilan melalui pelatihan-pelatihan, pemberian kompensasi sesuai peraturan yang berlaku.
- c. Mempertahankan kinerja operasional yang sudah baik selama ini seperti kualitas instruktur, materi yang selalu update, tempat yang nyaman dan terus lakukan inovasi agar terus lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, T., & Handayani, E. (2018). Keunggulan Bersaing Ukm Yang Dipengaruhi Oleh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(3), 193. <https://doi.org/10.33370/jpw.v20i3.256>
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Erlangga
- Bernardian, H. John and Joyce, E.A. Russel, 2008, *Human Resource Management*, Alih bahasa Diana Hertati, Mc. Graw Hill, Inc. Singapura
- Belendung, D., Purwadadi, K., & Subang, K. (2017). Strategi Bauran Pemasaran Usaha Kecil Keripik Bhineka Di Desa Belendung Kecamatan Purwadadi Kabupaten Subang. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 647–655.
- Daft, L, Richard, 2010, *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Jakarta: Salemba

- David, Fred R, 2015, *Manajemen Strategik*, Edisi 9, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2019). Strategi Marketing Mix Dalam Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Minuman Kesehatan Instant Alvero). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 2969–2978. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24043>
- Hasnatika, I. F., & Nurnida, I. (2019). Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UKM “Duren Kamu Pasti Kembali” di Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(3), 1. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i3.1252>
- Hazman, Khair, dkk, 2016, *Manajemen Strategi*, Cetakan Pertama, Penerbit UMSU PRESS
- Hunger, J.D, Wheelen, T, 2003, *Manajemen Strategis*, diterjemahkan oleh Julianto Agung S, S.E., S.Kom, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hubertus, O. (2016). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mewujudkan Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Societas: Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 5(1), 1–11.
- Irtanto, 2020, Kinerja Birokrasi Pelayanan Sektor Publik: Perspektif Perkembangan Teori. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 14(2), 153–171. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v14i2.354>
- Jogiyanto, HM., 2005, *Sistem Teknologi Informasi*, Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Kotller, Keller, 2009, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 12, Penerbit PT. Indeks
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Riyanto, S. . (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (Ukm)

Di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 5(3), 159–168.

<https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>

Rangkuti, Freddy, 2016, *Teknik Membuka Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta:

PT. Gramedia Pustaka Umum

Sofyan, Assauri, 2008, *Manajemen Pemasaran : Dasar, Konsep dan Strategi*,

Jakarta: Raja Garafindo

Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian*, Cetakan ke 25, Penerbit CV Alfabeta

Sunyoto, D., 2015, *Keunggulan Bersaing*, Jakarta: PT Buku Seru

Untari, D., & Fajariana, D. E. (2018). Strategi Pemasaran Melalui Media Sosial

Instagram (Studi Deskriptif Pada Akun @Subur\_Batik). *Widya Cipta -*

*Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 271–278.

<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/index/search/search?query=strategi>

+pemasaran&searchJournal=&authors=&title=&abstract=&galleyFullText=

&suppFiles=&dateFromMonth=&dateFromDay=&dateFromYear=&dateTo

Month=&dateToDay=&dateToYear=&dateToHour=23&dateTo

Wongso, F. (2015). *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 11(2), 481–501.

