



## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Sampah

Sampah merupakan barang atau benda berupa material sisa yang sudah tidak digunakan dan dibuang ke alam (Susanto, 2017). Saat ini masih beredar anggapan bahwa sampah merupakan barang sisa yang sudah tidak digunakan lagi dan harus dibuang. Sebenarnya sampah merupakan mutiara terpendam yang akan memancarkan kilanya kalau dikelola dengan tepat. Inilah defenisi atau arti sampah menurut para ahli (Basriyanta, 2007):

1. Kamus Lingkungan (1994) sampah adalah bahan yang tidak mempunyai nilai atau tidak berharga untuk digunakan secara biasa atau khusus dalam produksi atau pemakaian barang rusak atau cacat selama manufaktur atau materi berlebihan atau buangan.
2. Istilah Lingkungan untuk Manajemen, Ecolink (1996) sampah adalah sesuatu bahan yang terbuang atau dibuang dari sumber hasil aktivitas manusia maupun proses alam yang belum memiliki nilai ekonomis.
3. Tanjung, Dr. M.Sc., sampah adalah sesuatu yang tidak berguna lagi, dibuang oleh pemiliknya atau pemakai semula.
4. Radyastuti, W. Prof. Ir (1996) sampah adalah sumber daya yang tidak siap pakai.
5. Basriyanta, sampah merupakan barang yang dianggap sudah tidak terpakai dan dibuang oleh pemilik atau pemakai sebelumnya, tetapi masih bisa dipakai kalau dikelola dengan prosedur yang benar.

Sampah berdasarkan sifatnya yaitu sampah organik dan sampah anorganik, sampah organik yaitu sampah yang mudah membusuk atau hancur secara alami, berasal dari makhluk hidup baik dari manusia, tumbuhan maupun hewan, sampah ini dapat diolah lanjut menjadi kompos. Sedangkan sampah anorganik adalah sampah yang tidak mudah membusuk, sampah ini dapat dijadikan komersil atau sampah yang laku dijual untuk dijadikan produk lainnya. Beberapa sampah anorganik yang dapat dijual diantaranya plastik wadah pembungkus makanan,

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

botol dan gelas minuman, kaleng, kaca, dan kertas baik kertas koran, HVS, maupun karton (Kurniati, 2007).

### 2.1.1 Pengolahan Sampah

Pengolahan sampah adalah suatu upaya untuk mengurangi volume sampah atau merubah bentuk menjadi lebih bermanfaat, antara lain dengan cara pembakaran, pengomposan, penghancuran, pengeringan dan pendaur ulangan. Adapun teknik pengolahan sampah adalah sebagai berikut (Yana, 2017).

#### 1. Pengomposan (*Composting*)

Adalah suatu cara pengolahan sampah organik dengan memanfaatkan aktifitas bakteri untuk mengubah sampah menjadi kompos (proses pematangan).

#### 2. Pembakaran sampah

Pembakaran sampah dapat dilakukan pada suatu tempat, misalnya lapangan yang jauh dari segala kegiatan agar tidak mengganggu. Namun demikian pembakaran ini sulit dikendalikan bila terdapat angin kencang, sampah, arang sampah, abu, debu, dan asap akan terbawa ketempat-tempat sekitarnya yang akhirnya akan menimbulkan gangguan. Pembakaran yang paling baik dilakukan disuatu instalasi pembakaran, yaitu dengan menggunakan *incinerator*, namun pembakaran menggunakan *incinerator* memerlukan biaya yang mahal.

#### 3. *Recycling*

*Recycling* merupakan salah satu teknik pengolahan sampah, dimana dilakukan pemisahan atas benda - benda bernilai ekonomi seperti kertas, plastik, karet, dan lain-lain dari sampah yang kemudian diolah sedemikian rupa sehingga dapat digunakan kembali baik dalam bentuk yang sama atau berbeda dari bentuk semula.

#### 4. *Reuse*

*Reuse* merupakan teknik pengolahan sampah yang hampir sama dengan *recycling*, bedanya *reuse* langsung digunakan tanpa ada pengolahan terlebih dahulu.

## 5. *Reduce*

*Reduce* adalah usaha untuk mengurangi potensi timbulan sampah, misalnya tidak menggunakan bungkus kantong plastik yang berlebihan. Pemanfaatan plastik banyak sekali digunakan baik itu di rumah tangga, di pasar, di kantor dan lain sebagainya yang digunakan untuk keperluan sehari-hari. Penggunaan plastik itu sendiri pada akhirnya berdampak pada banyaknya sampah plastik di lingkungan sekitarnya. Plastik sendiri sebagaimana kita ketahui sangat sulit terurai baik di lingkungan terbuka maupun di kuburkan di dalam tanah.

### 2.2 Plastik

Plastik secara sederhana merupakan material polimer yang dapat dicetak atau diekstruksi menjadi bentuk yang diinginkan dan mengeras setelah didinginkan atau diluapkan. Tidak seperti serat yang dipintal menjadi benang yang molekulnya sejajar, plastik dicetak menjadi bentuk berdimensi tiga atau dibentang menjadi film untuk digunakan sebagai pengemas.

Pada dasarnya sifat plastik berada diantara sifat serat dan elastomer. Jenis dan penggunaan plastik luas sekali dikenal jenis plastik yang *fleksibel* (kantong plastik misalnya) dan plastik yang kaku, yang banyak dipakai sebagai peralatan rumah tangga, otomotif dan bahan konstruksi (Emriadi, 2005).

Plastik dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu *thermoplastic* dan *thermosetting*. *Thermoplastic* adalah bahan plastik yang jika dipanaskan sampai temperatur tertentu, akan mencair dan dapat dibentuk kembali menjadi bentuk yang diinginkan. Sedangkan *thermosetting* adalah plastik yang jika telah dibuat dalam bentuk padat, tidak dapat dicairkan kembali dengan cara dipanaskan. Berdasarkan sifat kedua kelompok plastik di atas, *thermoplastic* adalah jenis yang memungkinkan untuk didaur ulang (Purnawaningrum, 2016).

#### 2.2.1 Daur Ulang Sampah Plastik

Daur ulang adalah proses untuk menjadikan suatu bahan bekas menjadi bahan baru dengan tujuan mencegah adanya sampah yang sebenarnya dapat menjadi sesuatu yang berguna, mengurangi penggunaan bahan baku yang baru, mengurangi penggunaan energi, mengurangi polusi, kerusakan lahan, dan emisi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

gas rumah kaca jika dibandingkan dengan proses pembuatan barang baru ([https://id.m.wikipedia.org/wiki/Daur\\_ulang](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Daur_ulang)).

Daur ulang merupakan proses pengolahan kembali barang - barang yang dianggap sudah tidak mempunyai nilai ekonomis lagi melalui proses fisik maupun kimiawi atau kedua-duanya sehingga diperoleh produk yang dapat dimanfaatkan atau di perjual beli kan lagi.

Daur ulang (*recycle*) sampah plastik dapat dibedakan menjadi empat cara yaitu daur ulang primer, daur ulang sekunder, daur ulang tersier dan daur ulang quarter. Daur ulang primer adalah daur ulang limbah plastik menjadi produk yang memiliki kualitas yang hampir setara dengan produk aslinya. Daur ulang cara ini dapat dilakukan pada sampah plastik yang bersih, tidak terkontaminasi dengan material lain dan terdiri dari satu jenis plastik saja. Daur ulang sekunder adalah daur ulang yang menghasilkan produk yang sejenis dengan produk aslinya tetapi dengan kualitas dibawahnya. Daur ulang tersier adalah daur ulang sampah plastik menjadi bahan kimia atau menjadi bahan bakar. Daur ulang quarter adalah proses untuk mendapatkan energi yang terkandung di dalam sampah plastik (Purnawaningrum, 2016).



Gambar 2.1 Daur Ulang  
(Sumber :www.academia.edu)

### 2.3 Pemasaran

Pemasaran (*marketing*) berasal dari kata *market* (pasar). Pasar dapat diartikan sebagai tempat dimana pembeli dan penjual bertemu untuk melakukan tukar-menukar barang.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Pasar adalah kumpulan seluruh pembeli yang aktual dan potensial dari suatu produk. Pengertian pasar secara lebih lengkap adalah semua pelanggan yang mempunyai kebutuhan atau keinginan tertentu, bersedia dan mampu melibatkan diri dalam suatu pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut (Saladin, 2006).

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan majerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain (Daryanto, 2011).

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran (David, 2011):

1. Analisis konsumen

Pengamatan, evaluasi kebutuhan, hasrat, dan keinginan konsumen melibatkan pengadaan survei konsumen, penganalisisan informasi konsumen, pengevaluasian strategi, pemosisian pasar, pengembangan profil konsumen, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang dihasilkan oleh analisis konsumen bisa jadi sangat penting dalam pengembangan pernyataan misi yang efektif.

2. Penjualan produk atau jasa

Penjualan (*selling*) banyak aktivitas pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan diler. Aktivitas - aktivitas ini sangat penting ketika perusahaan menjalankan strategi penetrasi pasar.

3. Perancangan produk dan jasa

Perancangan produk dan jasa meliputi berbagai aktivitas uji pemasaran, pemosisian produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk, fitur produk, gaya produk, dan kualitas produk, penghapusan produk lama, dan penyediaan layanan konsumen. Perencanaan produk dan jasa terutama penting jika sebuah perusahaan melakukan pengembangan atau diversifikasi produk.

#### 4. Penetapan harga

Ada lima hal yang mempengaruhi keputusan penetapan harga (*price*) yaitu konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing. Kadang, sebuah organisasi akan menjalankan strategi integrasi ke depan untuk meraih pengendalian yang baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen.

#### 5. Distribusi

Distribusi mencakup pergudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi dan tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir, dan ritel.

#### 6. Riset pemasaran

Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan, dan penganalisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan yang penting, dan periset pemasaran menggunakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep, dan teknik untuk mengumpulkan informasi.

#### 7. Analisis peluang

Analisis peluang melibatkan penilaian atas biaya, manfaat, dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah yang diperlukan untuk membuat analisis biaya manfaat

- a. Menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan
- b. Memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut
- c. Membandingkan total biaya dengan total manfaat

Analisis biaya-manfaat juga harus dibuat ketika sebuah perusahaan sedang mengevaluasi cara - cara alternatif untuk menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial.

### 2.4 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan perangkat alat pemasaran yang dapat dikendalikan yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari (Daryanto, 2011):

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.


**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Produk (*Product*)

Kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran, yang meliputi keragaman produk, mutu, rancangan, sifat, merek, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan dan manfaat.

### 2. Harga (*Price*)

Jumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh produk, yang meliputi harga, diskon, potongan, syarat kredit, dan periode pembayaran.

### 3. Distribusi (*Place*)

Aktivitas perusahaan untuk membuat produk tersedia bagi konsumen, meliputi saluran, lokasi, dan persediaan.

### 4. Promosi (*Promotion*)

Aktivitas yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pelanggan sasaran untuk membelinya, hal ini meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, humas

Keempat hal di atas disebut dengan 4P (*Marketing Mix*) dari sudut pandang penjual.

## 2.5 Pengertian Strategi

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karena berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multi fungsional atau multi divisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor *eksternal* atau maupun faktor *internal* yang dihadapi oleh perusahaan (David, 2011).

Chandler dalam Rangkuti (2006) menyatakan bahwa strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut Rangkuti (2006) menambahkan beberapa konsep tersebut, yaitu:

1. Kompetisi berbeda (*Distinctive Competence*)  
Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan, agar melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Dua faktor terdiri dari, pertama keahlian tenaga kerja dan kedua kemampuan sumber daya. Kedua faktor tersebut yang menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
2. Kompetisi Menguntungkan (*Competitive Advantage*)  
Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan bisnis memiliki beberapa tipe strategi yang dilaksanakan dalam proses manajemen strategi.

### 2.5.1 Jenis – Jenis Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan adalah (David, 2011):

1. Strategi Integrasi  
Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri (Rinawati, 2017). Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal kadang - kadang bersama-sama disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan atau pesaing.
  - a. Integrasi ke depan  
Integrasi kedepan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau ritel. Semakin banyak produsen (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara menggunakan web untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.
  - b. Integrasi ke Belakang  
Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Kelompok strategi ini disebut sebagai intensif karena mensyaratkan berbagai upaya intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada saat ini pada pasar melalui usaha - usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melakukan strategi penetrasi pasar dengan mengkombinasikan pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar berbagai item promosi penjualan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Strategi pengembangan pasar ke pasar baru ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan



strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar.

### 3. Strategi Diversifikasi

Menurut Kotler (2001) dalam Riswandi (2016) menyatakan konsep diversifikasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan jalan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Menurut Tjiptono (2001) dalam Riswandi (2016) diversifikasi yaitu upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.

Ada tiga tipe umum dari strategi diversifikasi, yaitu konsentrik (terfokus), horizontal dan konglomerat.

#### a. Diversifikasi Terkait

Menambah produk atau jasa baru tetapi berhubungan, AT & T dan Verizon communications, pesaing terbesarnya, menambahkan televisi kedalam daftar layanan yang mereka tawarkan kepada konsumen sehingga dapat bersaing secara lebih baik dengan perusahaan-perusahaan kabel yang sudah menawarkan paket layanan televisi, telepon, dan seluler.

#### b. Diversifikasi Tidak Terkait

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait, namun dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

### 4. Strategi Defensif

Selain strategi integrative, intensif, dan deversifikasi, organisasi juga dapat melakukan penciutan, divestasi dan likuidasi.

Strategi defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun (Riswandi, 2016). Menurut David (2002) dalam Riswandi (2016) strategi defensif yaitu strategi pengurangan kemungkinan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

beralihnya pelanggan ke pihak lain dengan langkah memperbaiki produk dan melindungi pangsa pasar dari para pesaing. Strategi ini dibagi lagi menjadi strategi pembentukan rintangan pengalihan dan strategi kepuasan pelanggan.

#### a. Penciutan

Penciutan terjadi jika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan kas dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Penciutan didesain untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi yang unik. Selama penciutan, penyusunan strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, media. Penciutan dapat melibatkan penjualan tanah dan gedung untuk meningkatkan kas, memotong lini produk, menutup bisnis yang labanya sangat tipis, menutup pabrik yang tua dan kuno, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan dan menetapkan sistem control pengeluaran.

#### b. Devestasi

Devestasi yaitu menjual satu devisi atau bagian dari suatu organisasi, divestasi sering digunakan untuk mendapatkan investasi lebih jauh.

#### c. Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai rill disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

## 2.6 Kuesioner atau Angket

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2013)

Kuesioner atau angket adalah cara mengumpulkan data dengan mengirim informasi yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang ditujukan kepada

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

orang yang menjadi obyek penelitian sehingga jawabannya tidak langsung diperoleh. Adapun kelebihan dari kuesioner antara lain (Boediono, 2001):

1. Bisa dilakukan dalam skala besar.
2. Biayanya lebih murah karena tidak perlu mengirim banyak orang.
3. Bisa memperoleh jawaban yang sifatnya pribadi.

Sedangkan kelemahan dari kuesioner antara lain (Boediono, 2001):

1. Bisa jadi tidak semua pertanyaan dijawab.
2. Jawaban bisa tidak akurat karena faktor ketidak jujuran.
3. Kuesioner bisa tidak dikembalikan.

## 2.7 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013).

Sedangkan sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Poli (2015) Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi data yang sebenarnya. Dengan kata lain sampel merupakan bagian dari populasi.

## 2.8 Teknik Sampling

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2013).

Teknik sampling digunakan untuk ambil sampel dari populasi tertentu, perlu dipikirkan mana yang paling tepat sehingga dapat mewakili populasi yang paling tepat, sampel yang terlalu besar akan memberikan hasil yang lebih baik tetapi biaya yang dikeluarkan besar sebaliknya sampel yang digunakan kecil akan memberikan hasil yang kurang baik (Marzuki, 2002).

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability sampling* dan *nonprobability sampling*.

### 2.8.1 *Probability Sampling*

*Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi anggota sampel, Teknik ini meliputi beberapa cara yaitu (Sugiyono, 2013):

#### 1. *Simple Random Sampling*

Pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan setara yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen

#### 2. *Proportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional

#### 3. *Disproportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional

#### 4. *Cluster Sampling (Area Sampling)*

Teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu negara, provinsi atau kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan.

### 2.8.2 *Nonprobability Sampling*

*Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap anggota populasi yang terpilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi beberapa cara (Sugiyono, 2013):

#### 1. *Sampling Sistematis*

Sampling sistematis adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut.

#### 2. *Sampling Kuota*

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri - ciri tertentu sampai jumlah yang diinginkan.

3. *Sampling Insidental*

*Sampling insidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data

4. *Sampling Purposive*

*Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan maka sampel sumber datanya orang yang ahli makanan.

5. *Sampling Jenuh*

Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

6. *Snowball Sampling*

*Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil kemudian membesar. Dalam penentuan sampel pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya. Begitu seterusnya sehingga jumlah sampel semakin banyak.

Untuk menentukan besarnya sampel ada beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain (Asnawi dan Mahyuru, 2011):

1. Pengambilan sampel menggunakan rumus Taro Yaname dikutip oleh Asnawi dan Mahsyuri (2011) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \dots\dots\dots(2.1)$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah Populasi
- d<sup>2</sup> = Presisi yang ditetapkan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Pengambilan sampel apabila populasi tidak diketahui  
Teknik pengambilan sampel apabila populasi yang tidak diketahui secara pasti, digunakan teknik *sampling* kemudahan.

$$n = \left( \frac{Z^{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2 \dots\dots\dots(2.2)$$

Keterangan:

- N = Jumlah sampel  
 $Z^{\alpha/2}$  = Nilai yang terdapat pada tabel normal atas tingkat keyakinan 95%  
 e = kesalahan panarikan sampel, ditetapkan sebesar 5%

**2.9 Uji Validitas**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2013). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Menurut Janti (2014) Validitas yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Misalnya bila kita ingin mengukur sebuah kalung emas, maka kita gunakan timbangan emas. Suatu *variable* atau pertanyaan dikatakan valid bila skor *variable* atau pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total.

Untuk melihat valid atau tidak perhitungan ini yaitu jika r hitung > r tabel dan nialinya positif maka dinyatakan valid dengan rumus sebagai berikut (Sutoni, 2019):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots(2.3)$$

Keterangan :

- r = Nilai Validitas



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$$\begin{aligned}
 n &= \text{Jumlah Pertanyaan} \\
 x &= \text{Skor Pertanyaan} \\
 y &= \text{Skor Total}
 \end{aligned}$$

### 2.10 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian berperilaku mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Atau dapat dikatakan reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama (Janti, 2014).

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk memperoleh bukti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pertanyaan dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Janti, 2014).

Pengujian reliabilitas dimulai dengan menguji validitas terlebih dahulu. Jika pertanyaannya tidak valid, maka pertanyaan tersebut dibuang. Pertanyaan yang sudah valid baru secara bersama-sama diukur reliabilitasnya. Biasanya untuk keperluan uji instrument atau kuesioner, responden yang digunakan adalah pada lokasi yang berbeda dengan lokasi penelitian namun memiliki karakteristik yang sama. Biasanya jumlah responden yang digunakan adalah 10% dari jumlah sampel penelitian (Janti, 2014).

Pengujian reliabilitas bertujuan dengan masalah kepercayaan alat tes instrument. Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Sutoni, 2019):





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right] \dots\dots\dots(2.4)$$

Keterangan :

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pertanyaan
- $\sum \sigma^2 b$  = Jumlah varian pertanyaan
- $\sigma^2 t$  = Total varians

**2.11 Analisis Lingkungan Eksternal**

Matriks EFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan kompetitif (David, 2011).

Analisis lingkungan eksternal merupakan kekuatan-kekuatan lingkungan makro dan lingkungan mikro yang mempengaruhi sistem pemasaran perusahaan merupakan peluang dan ancaman. Kekuatan - kekuatan lingkungan makro terdiri atas (Saladin, 2006):

1. Demografi
2. Ekonomi
3. Teknologi
4. Politik
5. Sosial dan budaya

Kekuatan-kekuatan lingkungan mikro terdiri atas (Saladin, 2006):

1. Pelanggan
2. Pesaing
3. Publik
4. Pemasok

**2.12 Analisis Lingkungan Internal**

Digunakan untuk meringkas dan megevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area - area fungsional bisnis, dan juga menjadikan landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

intuitif digunakan dalam pengembangan matriks evaluasi *internal*, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah (David, 2011).

Analisis lingkungan internal merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, baik dibidang *marketing (product, price, promotion, and place)* maupun non marketing. Pemantauan kekuatan-kekuatan lingkungan makro dan mikro ini bertujuan untuk dapat meraih peluang-peluang pemasaran dan dapat mengenal ancaman-ancamannya bagi perusahaan atau bisnis perusahaan.

Tinggi rendahnya peluang pemasaran dan ancaman lingkungan merupakan gambaran bagi manajer untuk menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, setiap unit bisnis berusaha mencapai prestasi yang diinginkan. Dalam hal ini ada empat macam kemungkinan yang bisa dicapai oleh setiap unit bisnis, yaitu (Saladin, 2006):

1. Bisnis ideal, usaha yang peluangnya tinggi dan ancamannya rendah atau bahkan tidak ada
2. Bisnis spekulatif, memiliki peluang maupun ancaman yang tinggi
3. Bisnis yang matang, peluang dan ancamannya rendah
4. Bisnis yang kacau, peluangnya rendah dan ancamannya tinggi

Sudah tentu setiap manajer berusaha meraih bisnis yang ideal. Untuk itu diperlukan kemampuan pemasaran yang kuat dan sistem intelegen pemasaran yang akurat dan andal.

Menganalisis lingkungan *internal* ada beberapa unsur yang dianalisis, yaitu diantaranya (Rangkuti, 1997):

#### 1 Struktur perusahaan

Struktur perusahaan menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan *internal* perusahaan yang bersangkutan.

#### 2 Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

### 3. Sumber daya perusahaan

Sumber daya perusahaan berupa asset, seperti orang, uang, dan fasilitas tak hanya itu konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan diperusahaan juga termasuk sumber daya perusahaan. Dengan demikian, analisis strategi *internal* dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, system informasi).

#### 2.13 Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks EFE merupakan sebuah daftar yang membuat serangkaian faktor strategis *eksternal* yang terdiri atas peluang dan ancaman. Kelebihan alat analisis matriks EFE adalah agar para penyusun strategi dapat merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri. Langkah - langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut (David,2011):

1. Buatlah daftar faktor-faktor *eksternal* yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, terdiri peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Peluang sering mendapat bobot lebih besar dari pada ancaman. Tetapi, ancaman dapat mendapatkan bobot tinggi, jika berat atau sangat mengancam.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana:
  - 1 = respon dibawah rata-rata
  - 2 = respon rata-rata
  - 3 = respon di atas rata-rata
  - 4 = respon sangat bagus

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri. Peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3 dan 4.

4. Kalikan bobot nilai dengan nilai peringkat untuk mendapatkan skor bobot.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang - peluang dan ancaman - ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total 1,0 menunjukkan bahwa organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 2.1 Bentuk matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N = B \times R$	Komentar
Kategori sebagai Ancaman				
Kategori sebagai Peluang				
Total				

(Sumber : Wardoyo, 2011)

Menurut David (2011) Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Matriks ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif. Tahapan kerja yang harus dilakukan antara lain:

1. Buatlah daftar faktor-faktor *internal* yang diidentifikasi dalam proses audit *internal*, terdiri kekuatan dan kelemahan.
2. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana:
  1. = Sangat Lemah
  2. = Lemah
  3. = Kuat
  4. = Sangat Kuat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

4. Kalikan bobot nilai dengan nilai *rating*nya untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan semua skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara *internal*, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi *internal* kuat. Sama halnya dengan matriks EFE. Matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor - faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

Tabel 2.2 Bentuk matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N = B x R	Komentar
Kategori sebagai kekuatan				
Kategori sebagai kelemahan				
Total				

(Sumber : Wardoyo, 2011)

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Bobot yang diberikan pada setiap faktor berada pada kisaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar pada prestasi perusahaan diberi bobot tertinggi, tanpa mempedulikan apakah faktor tersebut kunci kekuatan dan kelemahan serta peluang ancaman. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada setiap faktor harus sama dengan 1,0. Hal ini berlaku pada pembobotan faktor-faktor internal maupun eksternal. Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \dots\dots\dots(2.5)$$

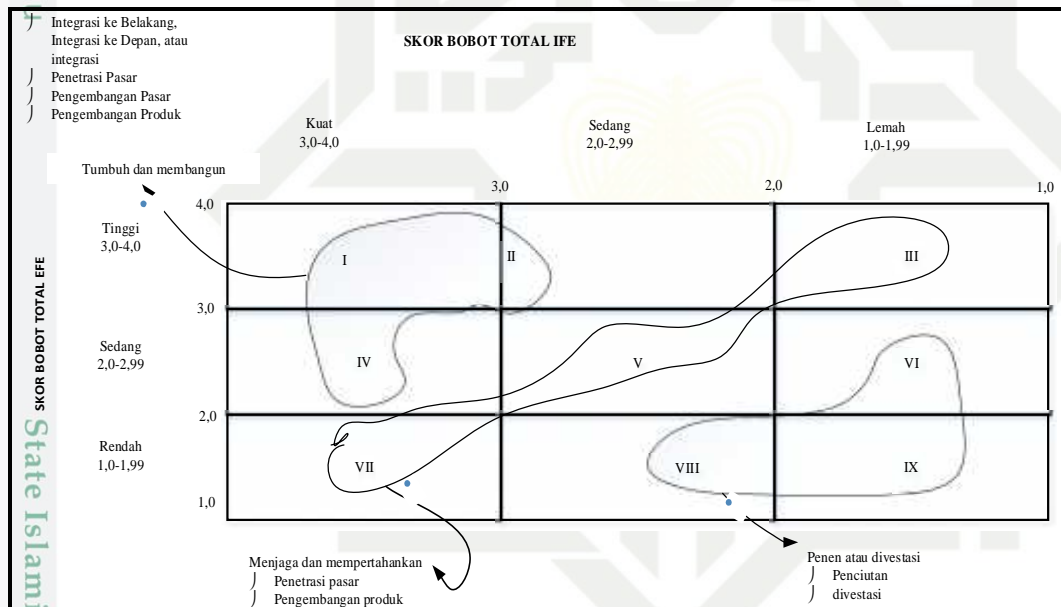
Keterangan:

$A_i$  = Bobot faktor ke-i

$X_i$  = Nilai faktor ke- $i$   
 $I = 1, 2, \dots, n$

### 2.14 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matriks *Internal Eksternal* (IE) merupakan analisis yang akan digunakan untuk memetakan posisi perusahaan. Parameter yang digunakan dalam matriks IE yaitu kekuatan dan kelemahan *internal* perusahaan serta pengaruh *eksternal* yang dihadapi perusahaan. Setelah mengetahui total skor bobot dari faktor *internal* (skor matriks IFE) dan total skor bobot faktor *eksternal* (skor matriks EFE), maka dengan bantuan matriks IE akan dapat diketahui posisi *internal* dan *eksternal* perusahaan sekaligus alternatif strategi yang dapat dikembangkan (Pakpahan, 2015).



Gambar 2.2 Matriks *Internal-Eksternal*  
 (Sumber : David, 2011)

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu (David, 2011):

1) Sel I, II, atau IV

Dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau integratif (intergrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi paling tepat bagi divisi - divisi ini.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. 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 devisi ini.
3. Sel VI, VIII atau IX  
Panen atau divestasi (*harvest or divest*) Perusahaan dapat melakukan strategi likuidasi, divestasi, dan pengurangan usaha.

### 2.15 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman *eksternal* yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Rangkuti, 2006).

IFAS /	STRENGTHS (S) ) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) ) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
OPPORTUNIES (O) ) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan dan menghindari ancaman
TREATHS (T) ) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		

Gambar 2.3 Matrik SWOT  
(Sumber : Rangkuti, 2006)

1. Strategi SO  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar - besarnya.
2. Strategi ST  
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.


**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Strategi WO

Strategi ini di terapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

### 4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tujuan akhir dari analisis SWOT adalah menghasilkan berbagai alternatif strategi yang lebih bersifat fungsional, sehingga strategi tersebut akan lebih mudah diaplikasikan dan diimplementasikan pada masing - masing *Strategic Business Unit* (Wardoyo, 2011).

Adapun manfaat yang dapat dipetik dari analisis SWOT adalah sebagai berikut (Wardoyo, 2011).

1. Secara jelas dapat dipakai untuk mengetahui posisi perusahaan dalam kancah persaingan dengan perusahaan sejenis.
2. Sebagai pijakan dalam mencapai tujuan perusahaan
3. Sebagai upaya untuk menyempurnakan strategi yang telah ada, sehingga strategi perusahaan senantiasa bisa mengakomodir setiap perubahan kondisi bisnis yang terjadi.

### 2.16 *Quantitative Strategic Planing Matriks (QSPM)*

Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu metode yang dapat mengkomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria yaitu metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) (Putri, 2014).

*Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan. Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan *internal* dan *eksternal* yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2011).



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan *relative (Relative attractiveness)* dari strategi - strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal*, dan menentukan strategi yang mana dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Pakpahan, 2015).

Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi - strategi alternatif. Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks QSPM adalah sebagai berikut (David, 2011):

1. Buatlah daftar berbagai peluang atau ancaman *eksternal* dan kekuatan atau 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 *internal* perlu dimasukkan dalam QSPM
2. Berikan 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 kanan faktor - faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal*.
3. 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.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numetri 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* dan *internal* utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban ya, strategi kemudian perlu dibandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik yaitu:

- 1 = Tidak memiliki daya tarik
- 2 = Daya tariknya rendah
- 3 = Daya tariknya sedang
- 4 = Daya tariknya tinggi

Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban pertanyaan diatas 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 mempengaruhi pilihan yang dibuat.

Catatan: jika anda memberikan As pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda memberi tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*). Nilai Daya Tarik *Total Attractive Score – TAS*) diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*. Skor daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dan setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan penting *eksternal* ataupun *internal* yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan)
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlah skor daya tarik total setiap kolom dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*) menunjukan strategi yang paling menarik setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat faktor *eksternal* dan *internal* relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Besarnya selisih antara jumlah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

### 2.16.1 Keistimewaan QSPM

Keistimewaan QSPM adalah rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Sebagai contoh, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM.

Keistimewaan lainnya mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan ke dalam proses keputusan mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor - faktor utama akan terlewat atas diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga dapat diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat membantu proses pemilihan strategi di perusahaan-perusahaan multi divisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2011).

### 2.16.2 Keterbatasan QSPM

QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi di antara para penyusun strategi, manajer, dan karyawan disepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal konstruktif dan memperbaiki kualitas keputusan strategi. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan interpretasi atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya (David, 2011).