[](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Singapore_Airlines_Concorde_Fitzgerald-1.jpg)

**ANALISA EFAS DAN IFAS**

**PADA PERUSAHAAN**

**SINGAPORE AIRLINES**

[](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Singapore_Airlines_Airbus_A380_woah!.jpg)[](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Singapore_Airlines_SIA_747-412.jpg)

[](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Singapore_Airlines_Airbus_A300_Fitzgerald.jpg)

****



*Students Group X : Kiagus Ridwan, Rusman Ali, dan Bernadina C. Wersun*

*Course : Strategic Management*

**Fakultas Ekonomi, Program Magister Manajemen,** *Reguler IV, Angkatan VII*

**Universitas Negeri Jakarta**

**2015**

DAFTAR ISI

Ab s t r a c t……………………….………...……………………………………………………………………………............ 3

PENDAHULUAN……………………………………………..……..…………………………..………..…. *4*

*Sejarah awal …………………………………*………………………………………..……………… *4*

*Zaman pertumbuhan* ………………………….……..………………………..…………………….. *4*

*Era modern………………………………………………………………………...…………….……….*6

*Scoot (a subsidiary)……………………………………………………………….…………….………*.*7*

*Vistara (a subsidiary)……………………………………………………………………….…………..7*

*Manajemen perusahaan…………………………………………………………………………..…....7*

*Investasi operasional………………………………………………………………………………...….8*

LANDASAN TEORI…*……………………………………………………………………….*…………....*11*

*Pengertian Matrik EFAS dan IFAS …………………………………………………………………*.*11*

*Pengertian Analisis SWOT………………………………………………………………….………...11*

*Teori terkait EFAS dan IFAS………………………………………………………………………....12*

*Matriks QSPM ……………………………………………………………………………………….…13*

*CONOPS Scenario……………………………………………………………………………………..19*

PEMBAHASAN…*…………………………………………………………………………………………....21*

*Pemahaman EFAS…………………………………………………………….…………...……….….22*

*Pemahaman IFAS………………………………………………………………………………....……22*

*Singapore Airlines SWOT Analysis…………………………………………………………….….…22*

*Matrik SWOT Analysis…………………………………………………………………………………25*

*Matrik External Factor Analysis Summary (EFAS) : Singapore Airlines………………..…...26*

*Matrik Internal Factor Analysis Summary (IFAS) : Singapore Airlines………………….…..26*

*Matrik Kuadran dan SWOT diagram…………………………………………………………..……28*

HASIL DAN KESIMPULAN…*…………………………………………………………………...……….*29

*Daftar pustaka……………………………………………………………………………………………..…..30*

*The message………………………………………………………………….…….……………..……………31*

***Abstrak***

*Singapore Airlines Limited (SIA) adalah pembawa bendera Singapura yang beroperasi dari Hub di Bandar Udara Changi dan memiliki kehadiran yang kuat di Asia Tenggara, Asia Timur, Asia Selatan, dan "Kangaroo Route market". Singapore Airlines (SIA) adalah hadir untuk pelanggan dengan di dukung pesawat terbaru dari peluncuran Airbus A380, saat ini pesawat tersebut merupakan pesawat penumpang terbesar di dunia. SIA telah melakukan diversifikasi usaha maskapai terkait, seperti penanganan pesawat dan rekayasa. Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki, SilkAir mengelola penerbangan regional untuk kota-kota sekunder dengan pesawat jarak pendek. Anak Singapore Airlines Cargo mengoperasikan armada kargo khusus SIA, dan mengelola kapasitas Cargo Forward di pesawat penumpang SIA. Scoot anak beroperasi di sektor low cost carrier menjadi layanan murah terbaik di Asia, bersama dengan yang dimiliki minoritas Tiger Airways.*

*Dalam hal kilometer, Singapore Airlines berada pada peringkat di antara top 15 operator di seluruh dunia, dan 10 di dunia untuk jumlah penumpang internasional. Pada tanggal 15 Desember 2010, Singapore Airlines diumumkan oleh International Air Transport Association sebagai maskapai penerbangan terbesar kedua di dunia dengan kapitalisasi pasar dengan kekayaan U$ 14 miliar. Saat ini Singapore Airlines dinobatkan sebagai maskapai penumpang layanan penuh terbaik di dunia.*

*Kesuksesan dan kehandalan yang diraih tersebut adalah salah satunya dilatarbelakangi pula kemampuan pihak manajemen Singapore Airline dalam menelaah analisa SWOT, terkait kejelian menilai External Factor dan Internal Factor yang di formulasikan dalam konsepsi EFAS dan IFAS. Dari Matrik Kuadran EFAS dan IFAS dan SWOT diagram saat ini, dapat kita ketahui bahwa Singapore Airlines berada pada Kuadran 1 yang bearti mempunyai Strength positif (1,6) dan Opportunity positif yang cukup besar (2,2). Dengan begitu kebijakan pihak manajemen Singapore Airlines harus dapat mendorong untuk meraih pertumbuhan perusahaan yang baik dimasa mendatang.*

Kata kunci : Singapore Airlines, SWOT Analysis, EFAS, IFAS

**PENDAHULUAN**

***Sejarah awal***

Sejarah Singapore Airlines dapat ditelusuri kembali hingga 1 Mei 1947, ketika Malayan Airways Limited (MAL) Airspeed Konsul lepas landas dari Singapura Kallang Airport pada pertama dari tiga jadwal penerbangan seminggu ke Kuala Lumpur, Ipoh dan Penang.

Singapore Airlines dimulai dengan penggabungan Malayan Airways Limited (MAL) pada 1 Mei 1947, oleh Samudera Steamship Company of Liverpool, Selat kapal uap Perusahaan Singapura dan Imperial Airways. Penerbangan pertama maskapai adalah penerbangan carteran dari British Straits Settlement of Singapore ke Kuala Lumpur pada 2 April 1947 dengan menggunakan pesawat bermesin ganda Airspeed Konsul. Penerbangan mingguan yang dijadwalkan rutin segera diikuti dari Singapura ke Kuala Lumpur, Ipoh dan Penang dari 1 Mei 1947 dengan pesawat yang sama jenis Maskapai ini terus berkembang selama sisa tahun 1940-an dan 1950-an, sebagai penerbangan Persemakmuran Inggris lainnya (seperti BOAC dan Qantas Empire Airways) memberikan bantuan teknis, serta bantuan untuk bergabung dengan IATA.

Ketika Malaya, Singapura, Sabah dan Sarawak membentuk Federasi Malaysia pada tahun 1963, nama maskapai diubah, dari "Malayan Airways" untuk "Airways Malaysia". MAL juga mengambil alih Kalimantan Airways. Pada tahun 1966, setelah pemisahan Singapura dari federasi, nama maskapai berubah lagi, ke Malaysia-Singapore Airlines (MSA).

***Zaman pertumbuhan***

Pada 16 September 1963, Federasi Malaysia lahir dan maskapai dikenal sebagai Malaysia Airways Limited. Pada bulan Mei 1966, menjadi Malaysia-Singapore Airlines (MSA). Pada tahun 1968, untuk pertama kalinya, pendapatan tahunan hit S $ 100 juta. Sarung kebaya seragam untuk Singapore Girl pramugari, yang dirancang oleh perancang busana Perancis Pierre Balmain, diperkenalkan dan tiga pesawat B707s ditambahkan ke armada. Pada tahun 1969, maskapai membeli lima B737-100s.

Pada 2 Juni 1971, penerbangan pertama benua MSA berangkat ke London. Pada tahun 1972, MSA dibagi menjadi dua entitas baru yaitu Singapore Airlines dan Malaysia Airline System. Sisa dekade itu dikhususkan untuk pertumbuhan dan konsolidasi yang baru didirikan Singapore Airlines. Armada itu diperluas untuk mencakup pesawat B747s, B727s dan DC10s. Untuk memberikan layanan yang lebih efisien ditanah Paya Lebar Airport, anak perusahaan, Singapore Airport Terminal Services (SATS), didirikan. SIA diperluas hampir semalam setelah berpisah dari MSA pada tahun 1972, menambahkan kota di anak benua India dan Asia, dan menambahkan Boeing 727s, Boeing 747 dan Douglas DC-10s untuk armadanya. Sebagai tambahan 747-200s tiba mereka ditempatkan pada rute ke London, Paris dan Roma, Australia dan panjang dihargai USA dengan layanan ke Los Angeles. DC-10s hanya berlangsung beberapa tahun di armada SIA. Selain Eropa, layanan diperpanjang ke Afrika Selatan pada 1990-an ketika maskapai penerbangan mulai ke Johannesburg di Afrika Selatan; Cape Town dan Durban.

Sebuah pesawat B747 hanggar dan udara terminal dibuka pada tahun 1977, pada 1 Juli 1981 adalah peristiwa besar, dan dua tahun kemudian, Airline House, kantor pusat perusahaan Singapore Airlines di Pusat Pengiriman Barang Changi, secara resmi dibuka. Yang pertama Singapore Airlines A300 Superbus masuk ke layanan pada bulan Februari 1981, dan pesawat B747-300 pertama Mei 1983. pesawat B757 pertama dan A310-200 pertama kali tiba di November 1984. Pada tahun 1989, Singapore Airlines menjadi maskapai pertama yang mengoperasikan B747-400 pada penerbangan komersial di seluruh Pasifik. Tradewinds, anak perusahaan Singapore Airlines, maskapai penerbangan kedua menjadi Singapura pada bulan Februari 1989. Sejak saat itu telah berganti nama SilkAir dan memiliki jaringan yang mapan lebih dari 30 tujuan di wilayah tersebut.

Singapore Airlines mulai beroperasi dari Terminal baru 2 di Bandara Changi Singapura pada tanggal 22 November 1990, dengan kedatangan SQ23 dari Amsterdam. Pada bulan September 1998, Singapore Airlines menetapkan standard baru dalam perjalanan udara dengan meluncurkan sebuah paket baru untuk produk dan jasa senilai S $ 500 juta diseluruh tiga kelas perjalanan, menawarkan pelanggan ditingkatkan standard ground service dan tingkat baru kenyamanan, masakan dan hiburan di udara. Pada tahun 1999, Singapore Airlines KrisFlyer meluncurkan program Bisnis dan Kelas Ekonomi.

Pada bulan Februari 2004, Singapore Airlines meresmikan A340-500 pertama dengan menetapkan rekor terpanjang penerbangan komersial non-stop di dunia dari Singapura ke Los Angeles. The Airline menjadi lebih baik catatan hanya beberapa bulan kemudian, pada bulan Juni 2004, ketika meluncurkan non-stop Singapura ke New York (Newark) penerbangan. Pada bulan Oktober 2006, Singapore Airlines meluncurkan rangkaian lengkap produk kabin generasi baru yang terdiri dari produk-produk dunia terluas Pertama dan Kelas Bisnis penuh datar kursi, Kelas Ekonomi kursi baru, dan generasi berikutnya dari pemenang penghargaan KrisWorld sistem hiburan inflight. Pada tanggal 15 Oktober 2007, Singapore Airlines mengambil pengiriman A380 pertama di dunia di Markas Airbus di Toulouse.

***Era modern***

Singapore Airlines adalah maskapai penerbangan pertama yang beroperasi dari Terminal 3 Bandara Changi pada bulan Januari 2008. Airline saat ini beroperasi dari kedua Terminal 2 dan Terminal 3. Pada bulan Mei 2008, Singapore Airlines membuat sejarah lagi dengan menjadi operator pertama untuk mengoperasikan layanan Kelas semua bisnis antara Asia dan Amerika Serikat dengan peluncuran all-Business Class penerbangan non-stop dari Singapura ke New York (Newark). Tiga bulan kemudian, pada bulan Agustus 2008, maskapai ini memperkenalkan Kelas semua bisnis layanan non-stop ke Los Angeles. Pada tanggal 21 Januari 2009, Singapore Airlines menerima pertama 19 pesawat A330-300 baru di Toulouse, Prancis. Pesawat ini dikonfigurasi dalam tata letak dua kelas, dengan 30 kursi kelas bisnis dan 255 kursi baru Kelas Ekonomi.

Sebuah Singapore Airlines Boeing 747-400, dijuluki Megatop, di Auckland Airport, Selandia Baru. The Megatop adalah unggulan dari maskapai dari tahun 1989 sampai diperkenalkannya Airbus A380 pada bulan Oktober 2007. Telah mulai dari tahun 2004, SIA mulai non-stop penerbangan trans-Pasifik dari Singapura ke Los Angeles dan Newark, memanfaatkan Airbus A340-500. Penerbangan ini menandai layanan udara non-stop pertama antara Singapura dan Amerika Serikat. Singapura ke Newark penerbangan memegang rekor untuk penerbangan komersial terpanjang dijadwalkan, dengan waktu terbang sekitar 18 jam setiap jalan. Singapore Airlines telah dikonversi nya lima pesawat Airbus A340-500 dari 64 kelas bisnis /117 konfigurasi Premium Kelas Ekonomi ke 100-kursi konfigurasi semua kelas bisnis untuk rute ke Newark dan Los Angeles.

Pemerintah Australia memutuskan untuk tidak memberikan hak kebebasan kelima Singapore Airlines pada penerbangan dari Australia ke Amerika Serikat. Singapore Airlines telah menegaskan bahwa penerbangan Samudera dari Australia mengalami dibawah kapasitas, menyebabkan persaingan yang terbatas dan harga tiket pesawat yang relatif tinggi. Langkah ini dipandang sebagai langkah yang diambil untuk melindungi Qantas dari persaingan yang meningkat. SIA telah mengalami langkah-langkah proteksionis seperti di masa lalu ketika SIA ditutup keluar dari pasar Toronto setelah keluhan dari Air Canada, dan terpaksa berhenti terbang Boeing 747-400 ke Jakarta setelah protes dari Garuda Indonesia ketika itu tidak bisa menggunakan peralatan serupa untuk bersaing. Singapore Airlines, bersama dengan mitra Star Alliance South African Airways, didenda 25 juta Rand Afrika Selatan (S $ 4,1 juta) sebagai sanksi administratif untuk melunasi sebagian penyelidikan penetapan harga maskapai dengan Komisi Persaingan Afrika Selatan 2008-2012.

Pada tanggal 6 April 2012, Singapore Airlines dihapus terakhir 747 dalam armadanya setelah 40 tahun pelayanan. Sebuah penerbangan pulang-pergi peringatan akhir dioperasikan dari Singapura ke Hong Kong dengan nomor penerbangan SQ747 dan SQ748 masing-masing. Serta perpanjangan waktu terbang, makanan khusus, pertunjukan dan perayaan bertingkat, penumpang diberi diisi dengan baik 747 tas alim. Maskapai ini mengumumkan bahwa mereka akan mengakhiri penerbangan dari Singapura ke kedua Newark dan Los Angeles dari 23 November 2013 dan 20 Oktober 2013, masing-masing. Namun, Los Angeles akan terus dilayani dari Singapura melalui Tokyo-Narita. SIA juga saat ini menjadi pembawa global yang jauh mencapai dan merupakan anggota landasan Star Alliance.

***Scoot (a subsidiary)***

Pada bulan Mei 2011, Singapore Airlines mengungkapkan rencana untuk meluncurkan anak perusahaan maskapai penerbangan bertarif rendah dalam waktu satu tahun. Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki, New Aviation, didirikan pada tanggal 17 Juni 2011 dengan modal ditempatkan dan disetor dari S $ 1.

Pada 1 November 2011, diumumkan bahwa maskapai penerbangan biaya rendah akan diberi nama Scoot dan akan memulai penerbangan dari pertengahan 2012 dengan armada Boeing 777-200 dari empat pesawat berbadan lebar, difokuskan pada medium dan rute jarak jauh. Maskapai ini akan sepenuhnya dimiliki tetapi dioperasikan secara independen dan dikelola secara terpisah dari Singapore Airlines.

***Vistara (a subsidiary)***

Pada tahun 2013, Singapore Airlines mengumumkan pembentukan perusahaan patungan dengan Tata Sons, yang bernama Vistara. Maskapai ini akan didasarkan dari New Delhi, India dan telah berharap untuk mulai beroperasi pada semester kedua tahun 2014. Maskapai ini telah memerintahkan hingga 20 Airbus A320 dan akan bersaing dengan operator layanan penuh Air India dan Jet Airways.

***Manajemen perusahaan***

Maskapai ini mayoritas sahamnya dimiliki oleh Singapore investasi pemerintah dan perusahaan induk Temasek Holdings yang memegang 56% dari voting saham. Pemerintah Singapura, yang menguasai pangsa emas melalui Departemen Keuangan, telah secara teratur menekankan non-keterlibatannya dalam manajemen perusahaan, titik ditekankan oleh Menteri Mentor Lee Kuan Yew ketika dia menyatakan bahwa status hub penerbangan dari Singapura akan dipertahankan, bahkan pada biaya SIA. Namun, ia secara pribadi terlibat dalam meredakan ketegangan antara perusahaan dan para pilotnya, memperingatkan maskapai untuk memotong biaya, dan membuat publik saran kepada maskapai untuk melakukan divestasi dari anak perusahaannya. Namun, penelitian independen biasanya harga maskapai sebagai praktek tata kelola perusahaan yang sehat kebijakan sesuai dengan peraturan nasional. Dalam memimpin hingga akhir Perjanjian Open Skies dengan Inggris pada tanggal 2 Oktober 2007, otoritas penerbangan Singapura disebut laporan tahunan yang telah diaudit maskapai untuk menghilangkan anggapan bahwa SIA menerima negara. Singapore Airlines yang bermarkas di Airline House, oleh Bandara Changi di daerah Changi Singapura. Marie Bordet dari Le Point mengatakan dana, subsidi atau perlakuan istimewa dari pemerintah.

Singapore Airlines telah melakukan diversifikasi ke sektor industri terkait, termasuk ground handling, penyewaan pesawat, teknik penerbangan, katering udara, dan operasi tour. Hal ini juga direstrukturisasi sendiri dengan hiving off unit operasional sebagai anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya untuk mempertahankan bisnis inti sebagai maskapai penumpang. Singapore Airlines Group terdiri 25 anak perusahaan, 32 asosiasi, dan dua perusahaan patungan pada tahun keuangan yang berakhir 31 Maret 2007. SIA menjual seluruh ekuitas saham sebesar 35,5% dalam usaha patungan, Singapore Aircraft Leasing Enterprise, dengan Bank of China untuk US $ 980 juta pada tanggal 15 Desember 2006. Ada hasrat untuk melakukan divestasi SIA Engineering Company dan Singapore Airport Terminal Services, dua anak perusahaan terbesar SIA. Mantan Menteri Mentor Lee Kuan Yew, untuk satu, menyuarakan pendapatnya pada bulan Desember 2005 bahwa Singapore Airlines harus melakukan divestasi kedua perusahaan untuk fokus pada bisnis inti transportasi udara. Singapore Airlines telah mengevaluasi peluang divestasi dan Singapore Airport Terminal Services (yang berganti nama sebagai SATS group) adalah diversifikasi dari grup pada 1 September 2009.

***Investasi operasional***

SIA membeli saham 49% di Virgin Atlantic Airways pada 30 Maret 2000 senilai £ 600 juta tunai dengan harapan meningkatkan di atasnya di pasar transatlantik menguntungkan, namun tahun 2007, telah ada laporan kinerja yang kurang dan kemungkinan divestasi sahamnya. pada tanggal 14 Mei 2008, perusahaan secara resmi mengumumkan undangan untuk penawaran sahamnya untuk Virgin Atlantic, dan secara terbuka mengakui bahwa sahamnya di maskapai memiliki "underperformed". Pada bulan September 2004, maskapai ini masuk yang murah pembawa pasar dengan mendirikan Tiger Airways dengan saham 49%, dalam kemitraan dengan Indigo Partners LLC, perusahaan investasi yang didirikan oleh Bill Franke, (24%); Irelandia Investments Limited, fund manager dari Tony Ryan dan keluarganya, (16%); dan Temasek Holdings Pte Ltd (11%). Tiger Airways akhirnya terdaftar di Singapore Exchange pada Februari 2010, mengurangi saham SIA ke 34,4%. SIA juga membeli 10% saham di Virgin Australia pada 30 Oktober 2012 senilai A $ 105 juta. Pada 12 Desember 2012, Singapore Airlines menjual sahamnya 49% di Virgin Atlantic untuk US $ 360 juta

Yang termasuk dalam group bisnis perusahaan Singapore Airlines adalah :

| **Company** | **Type** | **Principal activities** | **Incorporated in** | **Group's equity shareholding (31 March 2013)** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [SIA Engineering Company](http://en.wikipedia.org/wiki/SIA_Engineering_Company) Limited | Subsidiary | Engineering | Singapore | 78.6% |
| Aircraft Maintenance Services Australia Pty Ltd | Subsidiary | Aircraft Maintenance and Handling | Australia | 78.6% |
| Nexgen Network (1) Holding Pte Ltd | Subsidiary | Investment | Singapore | 78.6% |
| Nexgen Network (2) Holding Pte Ltd | Subsidiary | Investment | Singapore | 78.6% |
| SIA Engineering (USA) Inc | Subsidiary | Aircraft Maintenance and Handling | United States | 78.6% |
| SIAEC Global Pte Ltd | Subsidiary | Investment | Singapore | 78.6% |
| SIA Engineering (Philippines) Corporation | Subsidiary | Engineering | Philippines | 51.6% |
| Singapore Jamco Pte Ltd | Subsidiary | Engineering | Singapore | 51.1% |
| [Singapore Airlines Cargo](http://en.wikipedia.org/wiki/Singapore_Airlines_Cargo) Pte Ltd | Subsidiary | Cargo Airline | Singapore | 100.0% |
| Cargo Community Network Pte Ltd | Subsidiary | Marketing | Singapore | 51.0% |
| Cargo Community (Shanghai) Co Ltd | Subsidiary | Marketing | China | 51.0% |
| SilkAir (Singapore) Private Limited | Subsidiary | Airline | Singapore | 100.0% |
| Scoot Pte Ltd | Subsidiary | Airline | Singapore | 100.0% |
| Tradewinds Tours & Travel Private Limited | Subsidiary | Tour wholesaling | Singapore | 100.0% |
| Singapore Aviation and General Insurance Company (Pte) Ltd | Subsidiary | Insurance | Singapore | 100.0% |
| [Singapore Flying College](http://en.wikipedia.org/wiki/Singapore_Flying_College) Pte Ltd | Training | Subsidiary | Singapore | 100.0% |
| Abacus Travel Systems Pte Ltd | Marketing | Subsidiary | Singapore | 61.0% |
| SIA (Mauritius) Ltd | Subsidiary | Recruitment | Mauritius | 100.0% |
| International Engine Component Overhaul Pte Ltd | Joint venture | Engineering | Singapore | 39.3% |
| Singapore Aero Engine Services Pte Ltd | Joint venture | Engineering | Singapore | 39.3% |

**LANDASAN TEORI**

Langkah dalam menyusun strategi bagi perusahaan global diantaranya EFAS dan IFAS. EFAS adalah *External Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. IFAS adalah *Internal Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Selanjutnya data diolah lagi menjadi dengan menggunakan *Matrix EFAS (External Factor Analysis Sumary) & IFAS (Internal* *Factor Analysis Sumary)*, kemudian akan diolah menggunakan *Matrix* *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity & Threat)* dan tahap penentuan strategi mengunakan *Matrix Quandran / QSPM(Quantitative Strategic Planning Matrix)*.

***Pengertian Matrik EFAS dan IFAS***

Menurut modul manajemen strategi edisi ke-1 tahun 2001 Universitas Bina Nusantara, pengertian matriks EFAS *(External Factor Analysis Sumary)* adalah suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Yang termasuk faktor eksternal adalah peluang *(Oppotunity)* dan ancaman *(Threat)*. Sedangkan matriks IFAS *(Internal Factor Analysis Sumary)* adalah suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Yang termasuk faktor internal adalah kekuatan *(Strength)* dan kelemahan *(Weakness)*.

Masing-masing faktor tersebut akan diberi bobot dengan jumlah total bobot adalah 1. Bobot yang diberikan menunjukkan seberapa penting faktor tersebut akan menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Selanjutnya masing-masing faktor akan diberi rating yang menunjukan respon terhadap faktor-faktor tersebut. Setiap bobot dan rating akan dikalikan untuk menentukan nilai bobot faktor. Kemudian jumlahkan nilai bobot setiap faktor untuk menentukan nilai bobot total bagi perusahaan.

***Pengertian Analisis SWOT***

Analisis SWOT adalah suatu analisis sistematis yang mengidentifikasikan faktor-faktor kekuatan, kelemahan intern perusahaan serta peluang dan ancaman dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing, atau merupakan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan bagi perusaaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4 tipe strategi yang akan muncul dari matriks SWOT adalah :

• Strategi SO *(Strength - Opportunity)* : menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

• Strategi WO *(Weakness - Opportunity)* : menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.

• Strategi ST *(Strength - Threat)* : menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

• Strategi WT *(Weakness - Threat)* : menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

***Teori terkait EFAS dan IFAS***

Beberapa teori yang mendukung EAS dan IFAS diantaranya oleh Scott A. Bernard, Rangkuti dan Mintzberg. Analisa internal atau SWOT yang didasarkan pada laporan arah strategis dan yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT penuh artefak S-2 (Scott A. Bernard,2005, p115).

Mengenai entreprise Menurut Scott A. Bernard (2005, p31) menyatakan bahwa enterprise merupakan suatu area tempat segala aktifitas dan tujuan-tujuan nya dalam suatu organisasi atau antar beberapa organisasi dimana informasi dan sumber daya lain nya saling bertukar dan berinteraksi.

Menurut (Rangkuti, 2009, p3), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing.

Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi.

Menurut Mintzberg (2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu :

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.

2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.

3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.

4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.

5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

***Matriks QSPM***

Matriks QSPM *(Quantitative Strategic Planning Matrix)* adalah suatu matriks yang menggabungkan hasil dari analisa tahap 1 (Matriks EFAS dan IFAS) dan analisa tahap 2 (Matriks SWOT) untuk mendapatkan suatu hasil rekomendasi atau alternatif strategi yang paling baik bagi perusahaan (Modul manajemen strategi edisi ke-1 tahun 2001, Universitas Bina Nusantara).

#### Gambar 1. Konsepsi umum diagram Porter's 5 Forces

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **SUPPLIER POWER**  Supplier concentration  Importance of volume to supplier  Differentiation of inputs  Impact of inputs on cost or differentiation  Switching costs of firms in the industry  Presence of substitute inputs  Threat of forward integration  Cost relative to total purchases in industry |  |
| **THREAT OF NEW ENTRANTS**  **Barriers to Entry**  Absolute cost advantages  Proprietary learning curve  Access to inputs  Government policy  Economies of scale  Capital requirements  Brand identity  Switching costs  Access to distribution  Expected retaliation  Proprietary products | RIVALRY | **THREAT OF SUBSTITUTES**  -Switching costs  -Buyer inclination to  substitute  -Price-performance  trade-off of substitutes |
|  | **BUYER POWER**  Bargaining leverage  Buyer volume  Buyer information  Brand identity  Price sensitivity  Threat of backward integration  Product differentiation  Buyer concentration vs. industry  Substitutes available  Buyers' incentives | **DEGREE OF RIVALRY**  -Exit barriers  -Industry concentration  -Fixed costs/Value added  -Industry growth  -Intermittent overcapacity  -Product differences  -Switching costs  -Brand identity  -Diversity of rivals  -Corporate stakes |

*(Sumber : Pearce dan Robinson, 2000, p86)*

Lima faktor kekuatan Porter dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Persaingan Intra Industri, persaingan dalam industri yang akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan, menurut Porter tingkat persaingan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

• Adanya beberapa pesaing yang seimbang

• Pertumbuhan industri yang lambat

• Kurangnya differensiasi atau switching cost

• Pertambahan kapasitas yang tinggi

• Pesaing yang berbeda-beda

• Hambatan pengunduran diri yang tinggi

2. Ancaman Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Ada beberapa faktor penghambat (entry barrier) pendatang baru untuk masuk kedalam suatu industri, yaitu :

• Skala ekonomi.

• Diferensiasi produk.

• Persyaratan modal.

• Biaya pengalihan pemasok (switching cost).

• Akses kesaluran distribusi.

• Kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

3. Kekuatan Tawar – menawar Pemasok

Pemasok dapat menekankan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan tersebut dapat menurunkan laba karena tindakan pemasok tadi. Pemasok memiliki tawar-menawar jika :

• Didominasi oleh sedikit perusahaan,

• Produknya adalah unik,

• Industri tersebut bukanlah pelanggan yang penting dari pemasok,

• Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir,

4. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah.

Kekuatan tawar-menawar pembeli meningkat jika terjadi situasi berikut :

• Pembeli membeli dalam jumlah besar;

• Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdifferensiasi;

• Pembeli memperoleh laba yang rendah;

5. Ancaman Produk Pengganti

Perusahaan - perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk atau jasa pengganti.

4 faktor analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi), yaitu :

Menurut Ward dan Peppard (2002, p70-72), analisis PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

1. Faktor Politik

Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatannya. Contohnya :

• Kebijakan pada pajak.

• Peraturan tenaga kerja.

• Peraturan daerah.

• Peraturan perdagangan.

• Peraturan impor dan ekspor produk.

• Peraturan registrasi produk.

• Peraturan pada bea cukai.

• Stabilitas politik.

• Pemilu.

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi faktor yang mempengaruhi daya beli pelanggan dan mempengaruhi daya tingkat biaya perusahaan. Contohnya :

• Pertumbuhan ekonomi

• Tingkat suku bunga

• Standar nilai tukar

• Tingkat inflasi

• Krisis ekonomi global

• Harga minyak mentah dunia

• Harga bahan baku

• Biaya pengiriman produk

3. Faktor Sosial

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada. Contohnya :

• Tingkat pendidikan masyarakat,

• Tingkat pertumbuhan penduduk,

• Kondisi lingkungan sosial,

• Kondisi lingkungan kerja,

• Keselamatan dan kesejahteraan sosial,

• Tingkat kebutuhan hidup,

• Pengaruh budaya asing,

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis. Contohnya :

• Aktivitas penelitian dan pengembangan;

• Otomatisasi;

• Dukungan teknologi;

• Tingkat kemajuan teknologi;

• Ketergantungan terhadap teknologi;

• Tuntutan dalam persaingan;

***CONOPS Scenario***

Konsep Operasi Skenario (CONOPS) adalah sebuah dokumen narasi yang menjelaskan bagaimana perusahaan beroperasi saat ini atau akan beroperasi beberapa tahun di masa yang akan datang faktor-faktor tertentu internal dan eksternal lain yang diidentifikasi dalam Analisis SWOT. Skenario ini catatan kaki dengan asumsi perencanaan. (Scott A. Bernard.2005. p294). Diagram CONOPS merupakan konsep operasi (CONOPS) diagram adalah penggambaran grafis tingkat tinggi bagaimana fungsi perusahaan, baik secara keseluruhan, atau di daerah tertentu yang menarik. (Scott A. Bernard.2005. p295).

Faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan meliputi *Man* (manusia), *Method* (metode), *Machine* (mesin atau alat), *Material* (material) dan *Environment* (lingkungan). Analisa 5W + 1Hmenurut pengertian *Toyota Basic Training Program*  tahun 2000 adalah suatu analisa yang digunakan untuk melakukan penanggulangan terhadap setiap akar permasalahan yang telah diperoleh dari *fish bone diagram*  yaitu :

- *What* ( Apa penanggulangannya ? ) : Penjelasan mengenai jenis penangulangan yang dilakukan.

- *Why* ( Mengapa ditanggulangi ? ) **:** Penjelasan mengenai tujuan atau target dari penanggulangan yang dilakukan.

*How* ( Bagaimana penanggulangannya ? ) **:** Penjelasan tentang langkah-langkah penanggulangan yang dilakukan.

- *Where* ( Dimana penanggulangannya ? ) **:** Penjelasan tentang tempat atau lokasi dilakukan penanggulangan masalah.

- *When* ( Kapan penanggulangannya ? ) **:** Penjelasan tentang waktu penanggulangan permasalahan tersebut.

- *Who* ( Oleh siapa penanggulangannya ? ) **:** Penjelasan tentang PIC *( Personal In Charge )* yang melakukan penanggulangan permasalahan yang terjadi.

Ada pula metode PDCA adalah suatu metode pemecahan masalah yang terencana dengan baik dari awal perencanaan hingga tahap implementasi (*Problem Solving and* *Seven Tool).* Tahapan Metode PDCA adalah sebagai berikut :

-*Plan* : tahap perencanaan perencanaan penanggulangan masalah.

-*Do* : tahap pelaksanaan penanggulangan masalah

-*Check* : tahap evaluasi atau pemeriksaan hasil, pada tahapan ini jika hasilnya “TIDAK” atau belum dapat menanggulangi permasalahan, maka kembali ke tahap perencanaan awal lagi *( plan )*, tetapi jika hasilnya “YA” berarti hasilnya sudah dapat menanggulangi permasalahan, maka berlanjut ke tahapan selanjutnya.

- *Action* : tahap implementasi dan tindak lanjut seperti standarisasi kemudian sosialisasi dari hasil penanggulangan masalah.

Hal tersebut diatas merupakan beberapa cara mencari dan menyelesaikan masalah serta membangun manajemen yang tangguh dalam operasional organisasi bisnis. Yang telah banyak diterapkan dalam manajemen opersional bisnis perusahaan global dan industri.

**PEMBAHASAN**

Perumusan EFAS dan IFAS berperan penting dalam penentuan komponen-komponen yang menyusun analisis SWOT. EFAS akan menyusun komponen *opportunities* dan *threats*,kemudian IFAS akan menyusun komponen *sthrengts* dan *weaknesses*. Analisis SWOT yang telah lengkap akan membantu perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Kenapa harus EFAS dan IFAS? Terdapat miskonsepsi terhadap penerapan analisis SWOT di organisasi, karena banyak yang menganggap bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang hanya sebatas untuk memetahkan kemampuan organisasi berdasarkan kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Pengertian ini tidak sepenuhnya salah. namun analisis SWOT yang diterapkan pertama kali oleh Albert Humphrey *(menurut* [*wikipedia*](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)*)* adalah untuk mengidentifikasi kondisi di dalam organisasi dan diluar organisasi kemudian untuk mengembangkannya agar organisasi dapat membuat strategi langkah yang tepat untuk menuju tujuan.

**Analisis SWOT yang dangkal dan tidak tepat akan menjerumuskan organisasi ke dalam penerapan langkah yang dangkal dan tidak tepat pula.** Jika berhasil pun berarti terdapat kondisi eksternal atau internal yang secara acak mendorong organisasi kepada keberhasilan. Kejadian tersebut kecil kemungkinan terjadi berulang kali. Oleh karena itu dibutuhkan analisis SWOT yang tepat dan akurat. **Perangkat analisis EFAS dan IFAS dapat mendorong organisasi untuk menganalisis faktor eksternal dan internal organisasi dengan lebih dalam dan akurat.**

Selain itu, terdapat beberapa keraguan yang muncul yang disebabkan pemahaman yang dangkal terhadap analisis SWOT. Terdapat dua model pemahaman terhadap faktor opportunities dan threats yang kebanyakan berkembang di organisasi, yaitu :

1. Faktor tersebut merupakan faktor yang tidak diupayakan organisasi.
2. Faktor tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi organisasi di masa depan.

Berdasarkan pemahaman pada analisis EFAS, kedua pemahaman tersebut dapat dinyatakan salah karena EFAS sama sekali tidak terkait dengan kedua pemahaman tersebut. **Menganalisis faktor eksternal perusahaan menggunakan EFAS / PESTEL akan memudahkan untuk mengkategorisasi berbagai faktor yang digolongkan sebagai faktor eksternal.**

***Pemahaman EFAS***

Terdapat berbagai cara untuk mengidentifikasi EFAS. Pada artikel kali ini, saya menggunakan sebuah perangkat analisis EFAS yang lazim digunakan perusahaan bernama PESTEL yang merupakan perangkat analisis dengan ruang lingkup *Political*, *Economic*, *Social*, *Technological*, *Enviromental*, dan *Legal*. Berbagai kebijakan, baik dari pemerintah, asosiasi industri, *market leader*, masyarakat, atau pihak lain yang terkait dengan keberjalanan perusahaan diuraikan dan diformulasikan ke dalam hasil analisis PESTEL. **Hasil keluaran dari analisis EFAS dapat digunakan sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis. Dalam analisis SWOT, EFAS yang berdampak positif terhadap bisnis dapat digolongkan sebagai opportunities dan EFAS yang berdampak negatif dapat digolongkan sebagai threats.**

Lingkungan eksternal bisnis mengunakan lima faktor persaingan porter. Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya factor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisa. Michael E. Porter mengemukakan konsep competitive strategy yang menganalisa persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (Umar, 2005, p 78-83).

***Pemahaman IFAS***

Identifikasi IFAS dilakukan dengan melihat kondisi internal perusahaan. Identifikasi IFAS dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap organisasi dengan perangkat bernama Organizational Capability Profile (OCP). Terdapat 5 variabel yang dianalisis pada OCP yaitu :

* Financial Capability Profile
* Marketing Capability Profile
* Operations Capability Factors
* Personnel Capability Factors
* General Management Capability

***Singapore Airlines SWOT Analysis***

Sebuah analisis SWOT memimpin perusahaan untuk mengidentifikasi positif dan negatif dalam organisasi perusahaan (Kekuatan dan Kelemahan) dan di luar itu, dalam lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman). Mengembangkan kewaspadaan penuh situasi perusahaan dapat membantu dengan baik perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Melakukan analisis SWOT harus dilakukan sebelum menetapkan obyek untuk bisnis, karena ini akan memungkinkan sasaran atau tujuan dapat dicapai harus ditetapkan untuk organisasi.

SWOT berisikan hal sebagai :

S = Kekuatan : penampilan bisnis yang memberikan keuntungan lebih dari orang lain.  
W = Kelemahan : fitur yang menempatkan tim di posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan

dengan orang lain.  
O = Peluang: dasar-dasar bahwa proyek bisa layak dan pijakan manfaat untuk meraih keuntungan.  
T = Ancaman : elemen dalam lingkungan yang dapat menimbulkan kekhawatiran dan hambatan

serta tantangan dalam melakukan aktifitas bisnis.

Singapore Airlines merupakan sebuah maskapai penerbangan yang dikenal dengan baik di dunia dan itu adalah salah satu yang utama di Asia Timur memiliki penerbangan berlatih di sebagian besar tempat-tempat terkenal di Asia seperti Hong Kong, Jepang, Malaysia, Thailand dan China. Analisis SWOT Singapore Airlines dapat di identifikasi ebagai berikut :

Kekuatan Singapore Airlines :

-Singapore Airline memiliki dukungan yang kuat dari Pemerintah Singapura.  
-Jaringan Hub yang kuat.

-Kehandalan (durable) dalam operasional.  
-Memenuhi tingkat kepuasan (satisfied Basis ) pelanggan dan Airline di inginkan penumpang.  
-Salah satu merek maskapai teratas dalam hal kapitalisasi pasar dan jumlah passengers carried.  
-Dikenal untuk layanan atas yang sangat baik dan layanan pelanggan tertinggi serta dan perhotelan.  
-Tingkat brand pertama dan pemasaran yang telah membuat Singapore Airlines menjadi salah satu

maskapai penerbangan terbaik di dunia.  
-Lebih 60 tujuan di hampir 35 negara di 6 wilayah benua (termasuk dua berhenti non-penerbangan

terpanjang komersial).  
-Pertama Untuk memberikan makanan panas dan alkohol kepada pelanggan.  
-Memiliki armada termuda pesawat dari industri penerbangan.

Kelemahan dari Singapore Airlines :   
-Biaya mahal untuk melakukan perjalanan dengan Singapore Airlines.  
-Relying serius pada lalu lintas internasional.  
-Market share berkurang karena meningkatnya persaingan.  
-Rasio turnover telah berkurang sejak Singapore Airlines mempertahankan kinerja keuangan yang

baik beberapa tahun.  
-Portofolio unbalanced.  
-Pemotongan dengan upah dan ukuran minimum dalam kondisi ekonomi yang buruk, hubungan

antara serikat pekerja dan manajemen tenaga kerja telah terganggu.  
  
Peluang Singapura Airlines :  
-Bisa mempengaruhi Hub yang luar biasa yang telah dibuat di Singapura.  
- Armada anyar untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan.  
- Tujuan internasional lainnya untuk meningkatkan citra merek biaya tinggi (full service).  
- Untuk membuat orang merasa penasaran, perusahaan dapat merencanakan dan mengembangkan

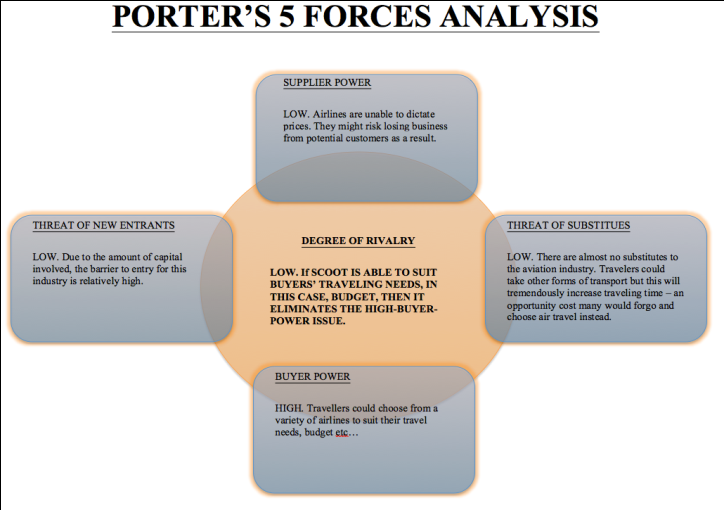
strategi pemasaran di daerah pertumbuhannya dimana ia dapat menarik pelanggan baru. Mereka

memiliki peluang yang sangat besar untuk meningkatkan basis pasar dengan memperluas di

seluruh Timur Tengah, India dan China.  
- Menawarkan program pelatihan yang paling inklusif dan seksama agar staf untuk memastikan

pengalaman merek dan kesesuaian.  
  
Ancaman terhadap Singapore Airlines :  
- Banyak pesaing (Cathay Pacific, Qantas, Thai Airline dan China Southern Airline, dan lainnya).  
- Harus berangkat terbang untuk perusahaan penerbangan yang biaya rendah.  
- Harga tiket meningkat karena kenaikan harga bahan bakar pesawat dan perawatan pesawat.  
- Kenaikkan biaya bahan bakar secara mendadak.

Gambar 2. Porter’s 5 Forces Analysis of Singapore Airlines Group



***Konsepsi matrik SWOT Analysis***

Konsepsi matrix SWOT Analysis, (Rangkuti, 2003, p31), sebagaimana dibawah ini :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IFAS**  **EFAS** | STRENGTHS (S)  Tentukan faktor – faktor  kekuatan internal | WEAKNESSES (W)  Tentukan faktor – faktor  kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (O)  Tentukan faktor peluang  Eksternal | STRATEGI ( SO)  Ciptakan strategi yang  menggunakan kekuatan  untuk memanfaatkan  peluang | STRATEGI (WO)  Ciptakan strategi yang  meminimalkan kelemahan  untuk memanfaatkan  peluang |
| THREATS (T)  Tentukan faktor ancaman  Eksternal | STRATEGI (ST)  Ciptakan strategi yang  menggunakan kekuatan  untuk mengatasi ancaman | STRATEGI (WT)  Ciptakan strategi yang  meminimalkan kelemahan  dan menghindari ancaman |

***Matrik External Factor Analysis Summary (EFAS) : Singapore Airlines***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Faktor-faktor strategi eksternal**  **(External factors)** | **Bobot**  **(Weight)** | **Rating**  **(Score)** | **Bobot x Rating**  **(Weighted Score)** | **Uraian**  **(Comments)** |
| ***Opportunities ( O ) :***  -Bisa mempengaruhi Hub yang luar biasa yang  telah dibuat di Singapura.  - Armada anyar untuk meningkatkan kepercayaan  pelanggan.  - Tujuan internasional lainnya untuk meningkatkan  citra merek biaya tinggi (full service brand).  - Untuk membuat orang merasa penasaran,  perusahaan dapat merencanakan dan  mengembangkan strategi pemasaran di daerah  pertumbuhannya dimana ia dapat menarik  pelanggan baru. Mereka memiliki peluang yang  sangat besar untuk meningkatkan basis pasar  dengan memperluas diseluruh Timur Tengah,  India dan China.  - Menawarkan program pelatihan yang paling  inklusif dan seksama agar staf untuk memastikan  brand pengalaman dan kelayakan. | **0,20**  **0,30**  **0,05**  **0,05**  **0,10** | 4  5  2  2  3 | 0,80  1,5  0,10  0,10  0,30 | Jaringangan IATA, partnership dan anak perusahaan.  Teknologi dan  design terbaru.  Strategi branding.  Strategi pemasaran, Hub dan gmentasi pasar baru.  Strategi pengembangan SDM |
| **Total ( O )** | **0,70** |  | **2,8** |  |
| ***Threats ( T ) :***  - Banyak pesaing (Cathay Pacific, Qantas,  Thai Airline dan China Southern Airline).  - Harus berangkat terbang bagi perusahaan  penerbangan biaya rendah.  - Fluktuasi yang kadang tak terduga dari harga  bahan bakar pesawat yang dapat menaikkan harga  tiket.  - Kenaikan biaya maintenance. | 0,15  0,05  0,05  0,05 | 3  1  1  1 | 0,45  0,5  0,5  0,5 | Pesaing lama dan baru.  Sesuai regulasi.  Hadging.  Efisiensi. |
| **Total ( T )** | **0,30** |  | **0,6** |  |
| **Total ( O - T )** | **1,00** |  | **2,2** |  |

***Matrix lnternal Factor Analysis Summary (IFAS) : Singapore Airlines***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Faktor-faktor strategi internal**  **(Internal factors)** | **Bobot**  **(Weight)** | **Rating**  **(Score)** | **Bobot x Rating**  **(Weighted Score)** | **Uraian**  **(Comments)** |
| ***Sthrengths ( S ) :***  -Memiliki dukungan yang kuat dari Pemerintah.  -Jaringan Hub yang kuat.  -Kehandalan (durable and experience).  -Kepuasan (satisfied) basis pelanggan dan Airline.  -Salah Satu merek maskapai teratas dalam hal  kapitalisasi pasar dan jumlah passengers carried.  -Dikenal layanan kelas atas dan sangat baik dan  layanan pelanggan tertinggi dan perhotelan.  -Branding/merek tingkat pertama dan pemasaran  telah membuat Singapore Airlines menjadi salah  satu maskapai penerbangan terbaik di dunia.  -Lebih dari 60 tujuan di hampir 35 negara di 6  wilayah benua (termasuk dua berhenti non-  penerbangan terpanjang komersial).  -Pertama untuk layanan khusus memberikan  makanan panas dan alkohol kepada pelanggan.  -Memiliki armada pesawat termuda dari industri  penerbangan. | 0,10  0,10  0,05  0,05  0,05  0,05  0,10  0,05  0,05  0,10 | 5  4  3  3  4  3  5  2  1  5 | 0,50  0,40  0,15  0,15  0,20  0,15  0,15  0,10  0,05  0,50 | Driving market.  Strong connected.  Profesionalisme.  Good.  Big capital.  Prestise.  Success branding.  Hub development.  Exclusive service.  Canggih, terbaik, dan lux. |
| **Total ( S )** | **0,70** |  | **1,9** |  |
| ***Weakness ( W ) :***  -Biaya banyak uang untuk melakukan perjalanan  dari Singapore Airlines.  -Relying serius pada lalu lintas internasional.  -Pasar saham kurang karena meningkatnya  persaingan.  -Rasio turnover berkurang sejak mempertahankan  kinerja keuangan yang baik beberapa tahun.  -Portofolio unbalanced.  -Pemotongan upah dan minimum dalam kondisi  ekonomi yang buruk, hubungan antara serikat  pekerja dan manajemen tenaga kerja terganggu. | 0,5  0,5  0,5  0,5  0,5  0,5 | 1  1  1  1  1  1 | 0,5  0,5  0,5  0,5  0,5  0,5 | Harga mahal.  Keramaian lalu lintas udara.  Muncul pesaing baru.  Financial strategi.  Portofolio strategi.  Rasionalisasi upah dan tenaga kerja. |
| **Total ( W )** | **0,30** |  | **0,30** |  |
| **Total ( S - W )** | **1,00** |  | **1,6** |  |

***Matrix Kuadran dan SWOT diagram***

E F A S

Peluang Eksternal (+)

Kuadran 3 (WO)

Kuadran 1 (SO)

Kuadran 2 (ST) (S+T)

Kuadran 4 (WT)

Ancaman Eksternal (-)

**(2,2)**

Kelemahan Internal (-) Kekuatan Internal (+) I F A S

**(1,6)**

Dari gambar grafik SWOT (EFAS dan IFAS) diatas dapat kita ketahui bahwa Singapore Airline berada pada Kuadran 1 yang bearti mempunyai Strength positif (1,6) dan Opportunity positif yang cukup besar (2,2). Dengan begitu kebijakan pihak manajemen Singapore Airline harus dapat mendorong untuk meraih pertumbuhan perusahaan yang baik dimasa mendatang.

**Hasil dan Kesimpulan**

Singapore Airlines (SIA) hadir untuk pelanggan layanan penuh (full service passenger), dengan di dukung pesawat terbaru dari Airbus dan Boing, terbaik di kelasnya, dan dengan pesawat penumpang terbesar di dunia. SIA telah melakukan diversifikasi usaha maskapai secara agresif, seperti penanganan pesawat dan rekayasa. Anak perusahaan lain diantaranya SilkAir yang mengelola penerbangan regional untuk kota-kota sekunder dengan pesawat jarak pendek. Sementara itu anak perusahaan Singapore Airline Cargo mengoperasikan armada kargo khusus SIA, dan mengelola kapasitas Cargo Forward dari pesawat penumpang SIA. anak perusahaan Singapore Airline lain adalah Scoot, yang beroperasi di sektor jasa penerbangan penumpang low cost carrier menjadi layanan murah terbaik di Asia, bersama dengan yang dimiliki minoritas Tiger Airways.

Singapore Airlines diumumkan oleh International Air Transport Association sebagai maskapai penerbangan terbesar kedua di dunia dengan kapitalisasi pasar dengan kekayaan U$ 14 miliar. Saat ini Singapore Airline dinobatkan sebagai maskapai penumpang layanan penuh terbaik di dunia.

Bila kita pelajari maka setidaknya ada hal yang dapat menjadi pelajaran yang pasti bagi kita terhadap apa yang telah dilakukan oleh pihak manajemen Singapore Airlines berikut dengan dukungan penuh Pemerintahnya. Kesuksesan besar tersebut diraih dengan upaya kerja ekstra keras, percaya diri, manajemen sangat baik, fokus, tegas, komitmen, dan kemitraan.

Dari hasil yang telah dibahas diatas dapat disimpulkan bahwa segala yang telah dicapai tersebut adalah salah satunya dari kemampuan pihak manajemen Singapore Airlines dalam melakukan analisa SWOT, terkait kejelian menilai External Factor dan Internal Factor yang di formulasikan dalam konsepsi EFAS dan IFAS. Dari Matrik Kuadran EFAS dan IFAS dan SWOT diagram saat ini, dan dirangkum dalam Quantitative Strategic Planning.

Dapat dipahami pula bahwa kekuatan kondisi analisa EFAS dan IFAS Singapore Airlines berada pada Kuadran 1 yang bearti mempunyai Kekuatan/Strength positif (1,6) dan Peluang/Opportunity positif yang cukup besar (2,2). Dengan begitu kebijakan pihak manajemen Singapore Airlines harus dapat mendorong untuk memperoleh pertumbuhan perusahaan yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Semoga keberhasilan maskapain Singapore Airlines dapat menjadi kekuatan tekad inspirasi bagi perusahaan jasa penerbangan yang lainnya khususnya di Indonesia di era Masyarakat Ekonomi ASEAN, dan terus menjadi lebih baik lagi dimasa mendatang.

**Daftar Pustaka**

\_\_\_\_\_\_\_, 2009, <http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab2/2009-2-00457-TIAS%20Bab%202%20.pdf>,

(Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2010, [http://adimas-setyono-putro.blogspot.com/2010/04/matrik-ifas-dan-efas-pada-bank- mandiri.html](http://adimas-setyono-putro.blogspot.com/2010/04/matrik-ifas-dan-efas-pada-bank-%20%20%20%20%20%20%20mandiri.html), (Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2010, <http://ernanana88.blogspot.com/2010/04/matriks-efas-dan-ifas-pada-ptcoca-cola.html>, (Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://www.bglconline.com/2013/03/menyusun-strategi-perusahaan-efas-dan->

ifas/#sthash.fBUXMqjz.dpuf, (Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://bit.ly/copynwin>, (Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://yudhainu.blogspot.com/2014/04/ifas-dan-efas.html>, (Accessed on January

29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab3/2010-1-00814-ka%20bab%203.pdf>, (Accessed

on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/41505/4/Chapter%20II.pdf>,

(Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://www.studymode.com/user/merge?provider=facebook>, (Accessed on January

29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, [www.singaporeair.com/Official\_Website](http://www.singaporeair.com/Official_Website), (Accessed on January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, http://en.wikipedia.org/wiki/Singapore\_Airlines, (Accessed on January

29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://www.staralliance.com/en/about/airlines/singapore_airlines/>, (Accessed on

January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <https://www.academia.edu/3667259/1_TUGAS_IFAS-EFAS_DLL>, (Accessed on

January 29,2015), Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_, 2015, <http://www.scribd.com/doc/50797165/MATRIX-EFAS-DAN-IFAS-ESIA#scribd>,

(Accessed on January 29,2015), Jakarta.