

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh beberapa ahli yang masing-masing memiliki pendapat yang berbeda:

Menurut Stephen P. Robbins, mengemukakan bahwa:

Manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.¹³

Sedangkan definisi manajemen lainnya menurut Malayu S.P Hasibuan, menyatakan bahwa:

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴

Menurut Dian Wijayanto, menyatakan bahwa:

Manajemen merupakan ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu yang disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya manajemen

¹³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), Hlm 8

¹⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2011), Hlm 2

merupakan seni, yaitu mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ingin diraih.¹⁵

Sedangkan menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue Menyatakan bahwa:

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.¹⁶

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan sumber-sumber yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk mendapatkan tujuan secara efektif dan efisien.

2. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Berikut beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian manajemen strategi.

Menurut Fred R. David, menyatakan bahwa:

Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.¹⁷

Menurut Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa:

Manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.¹⁸

Sedangkan menurut Pearson dan Robinson, menyatakan bahwa:

Manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan melaksanakan

¹⁵ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Gramdia Pustaka Utama, 2012), Hlm 10

¹⁶ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), Hlm 1

¹⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), Hlm 5

¹⁸ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, Hlm 218

(implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.¹⁹

Jadi dapat disimpulkan, bahwa pengertian dari manajemen strategi adalah sebuah proses dan taktik bagaimana dapat mencapai tujuannya.

b. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.²⁰

c. Pengertian Strategi

Pengertian strategi perusahaan banyak dikemukakan oleh banyak ahli yang masing-masing mempunyai pendapat yang berbeda, akan tetapi pada intinya adalah sama.

Jack Trout dalam Suyanto, menyebutkan bahwa:

Inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetisi, bagaimana membuat persepsi yang baik dibenak *constumer*, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialis, menguasai satu kata sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama dari pada menjadi yang lebih baik.²¹

¹⁹ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik*, ...Hal 5

²⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, Hal 23

²¹ M. Suyanto, *Strategic Manajemen Global Most Admire Companies*, (Yogyakarta: CV Andi, 2007), Hal 17

Menurut Pearce dan Robinson menyatakan bahwa:

Strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan.²²

Sedangkan menurut Rangkuti, strategi adalah

Alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.²³

Berdasarkan pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana. Jadi strategi sendiri adalah perencanaan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan. diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

d. Level Strategi

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbret yang dikutip oleh Robin, dan Coutler secara umum level strategi dibagi menjadi:²⁴

1.) Strategi pada tingkat perusahaan (*corporate-level strategy*)

Dirumuskan oleh manajemen puncak, biasanya CEO atau Direktur yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. menurut Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa, strategi tingkat perusahaan berusaha menentukan bisnis apakah yang seharusnya dimasuki atau yang ingin dimasuki perusahaan. Strategi tingkat

²² Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik*, Hlm 20

²³ Fred R. David, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Hlm 3

²⁴ Stephen P. Robbins, dan M. Coutler, *Manajemen Edisi Ke- Sebelas*, (Jakarta: PT Indeks, 2012), Hlm 228-235

perusahaan menentukan arah yang akan dituju organisasi itu dan peran yang dimainkan oleh tiap unit bisnis organisasi itu dalam mengejar arah tersebut.

2.) Strategi pada tingkat bisnis (*bisnis-level strategy*)

Dilevel tingkat bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Berdasarkan menurut Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa, strategi pada tingkat bisnis adalah strategi bisnis yang berusaha menentukan cara organisasi bersaing dalam tiap bisnisnya. Sedangkan pada unit bisnis strategis adalah bisnis tunggal organisasi yang berada dalam sejumlah bisnis yang berbeda-beda yang independen serta merumuskan sendiri strateginya.

3.) Strategi pada tingkat fungsional (*functional level strategy*)

Merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang datanya mendukung strategi level unit bisnis menurut Stephen P. Robbins, strategi tingkat fungsional adalah strategi organisasi yang berusaha menentukan cara mendukung strategi tingkatan bisnis perusahaan.

e. Jenis-jenis Strategi

Menurut Fred R. David, ada 4 jenis strategi perusahaan, yaitu:²⁵

1.) Strategi Integrasi

Strategi integrasi dibagi menjadi 3:

a.) Integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak pemasok yang

²⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, Hlm 253

menjalankan strategi integrasi ke depan contohnya dengan cara membangun situs web secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.

Cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewaralabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewaralabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar dikalangan banyak individu.²⁶

Enam pedoman integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika distributor organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
- Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
- Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini menjadi fakta karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
- Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.

²⁶ Ibid, Hlm 253

- Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
- Ketika distributor atau peritel yang ada saat memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harga secara kompetitif melalui integrasi ke depan.²⁷

b.) Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.²⁸

Tujuh pedoman integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi efektif:

- Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi mahal atau tidak dapat diandalkan atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakitan atau bahan mentah.
- Ketika pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- Ketika industri bersaing disebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.

²⁷ Ibid, Hlm 254

²⁸ Ibid, Hlm 254

- Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
- Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi yang menunjukkan bahwa bisnis pemasok produk atau jasa disuatu industri layak untuk dikembangkan.
- Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat.²⁹

c.) Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategi adalah meningkatkan pemakaian integrasi horizontal sebagai pertumbuhan. Dengan menggunakan merger, akuisisi, dan pengembalian (*take over*). Diantara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomu serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.³⁰

Lima pedoman integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik *monopolistic* disuatu wilayah atau kawasan tetentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
- Ketika organisasi bersaing disebuah industri yang berkembang.

²⁹ Ibid, Hlm 256

³⁰ Ibid, Hlm 256

- Ketika meningkatnya skala ekonomu memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi
- Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi.³¹

2.) Strategi Intensif

Strategi intensif dibagi menjadi 3:

a.) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang ada dipasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipat gandaan upaya-upaya pemasaran.³²

Lima pedoman penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
- Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.

³¹ Ibid, Hlm 257

³² Ibid, Hlm 257

- Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan *euro* dan pemasaran *euro* secara historis tinggi.
- Ketika meningkatkan skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.³³

b.) Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.³⁴

Enam pedoman pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
- Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
- Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.³⁵

³³ Ibid, Hlm 258

³⁴ Ibid, Hlm 258

³⁵ Ibid, Hlm 259

c.) Perkembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.³⁶

Lima pedoman pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada ditahap kematangan dari siklus hidup produk, gagasannya disini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- Ketika organisasi berkompetisi di industry yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga bagus.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan sangat kuat.³⁷

3.) Strategi diversifikasi

Strategi diversifikasi dibagi menjadi 2:

³⁶ Ibid, Hlm 259

³⁷ Ibid, Hlm 260

a.) Diversifikasi terkait

Diversifikasi terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.³⁸

Enam pedoman diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan yang pertumbuhannya lambat.
- Ketika menambah produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
- Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk yang baru namun terkait memiliki memiliki tingkat penjualan yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini diperusahaan.
- Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap dari siklus hidup produk.
- Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.³⁹

b.) Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.⁴⁰

Sepuluh pedoman diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

³⁸ Ibid, Hlm 260

³⁹ Ibid, Hlm 263

⁴⁰ Ibid, Hlm 263

- Ketika pendaoatan dari produk atau jasa saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- Ketika organisasi bersaing disebuah industry yang sangat kompetitif dan tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasi oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
- Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.
- Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini
- Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manejerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru
- Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
- Ketika organisasi baru memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- Ketika ada sinergi *financial* antara perusahaan yang diakuisi dan mengakuisisi.⁴¹

⁴¹ Ibid, Hlm 267

4.) Strategi defensif

Strategi defensif dibagi menjadi 3:

a.) Penciutan

Penciutan terjadi mana kala sebuah organisasi melakukan pengelempokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membaliki penjualan dan laba yang menurun. Penciutan bisa melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapatkan kas yang dibutuhkan memangkas lini produk menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang langsung mengotomatiskan proses. Mengurangi jumlah karyawan dan membangun sistem pengendalian beban.⁴²

Lima pedoman penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:⁴³

- Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefesiensian profitabilitas yang rendah, semangat kerja yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya ketika manajer strategis organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.

⁴² Ibid, Hlm 267

⁴³ Ibid, Hlm 270

- Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

b.) Divestasi

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh.⁴⁴

Enam pedoman divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.

⁴⁴ Ibid, Hlm 270

c.) Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional.⁴⁵

Tiga pedoman likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
- Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
- Ketika pemegang saham perusahaan dapat menimbulkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.⁴⁶

f. Keunggulan Bersaing Perusahaan

Menurut Dirgantoro, menyatakan keunggulan sebagai berikut:

Perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya.⁴⁷

Menurut Wahyudi, menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai berikut:

⁴⁵ Ibid, Hlm 272

⁴⁶ Ibid, Hlm 272

⁴⁷ Crown Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*, (Jakarta: PT Grasindo, 2011), Hlm 159

Sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya.⁴⁸

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen kutipan dari jurnal Dewi Tri Rahayu, mengemukakan bahwa:

Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing bilamana memiliki sesuatu yang lebih atas pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya.⁴⁹

Jadi keunggulan bersaing perusahaan tidak bisa memandang kondisi perusahaan sebagai suatu kesatuan yang utuh dimana keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

B. Lingkungan Perusahaan

Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua lingkungan yaitu lingkungan *Intern* dan lingkungan *Ekstren*. Lebih jelasnya sebagai berikutnya:

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia

⁴⁸ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Sulita, 2007), Hlm 61

⁴⁹ Dewi Tri Rahayu, *Penerapan Analisis Swot Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo*, Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Vol 5, No 2, Februari 2016

bagi organisasi. Komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategil dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.⁵⁰

Menurut Rowland pengertian lingkungan internal, yaitu:

Tingkat lingkungan yang ada dalam organisasi yang sampai batas-batas tertentu dapat dikendalikan (*controllable*) dan pada umumnya mempunyai implikasi khusus dalam mengelola organisasi. Atau dengan pengertian lain lingkungan yang ada dalam organisasi yang dalam batas-batas tertentu dapat dikendalikan oleh perusahaan.⁵¹

Menurut Lestrari, analisis lingkungan internal yaitu:

Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik perusahaan seperti sumber-sumber, kapabilitas, dan kompetensi inti. Melalui analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kinerja masa lalu dan dapat memproyeksi kondisi masa depan.⁵²

Jadi dapat disimpulkan dari kutipan diatas bahwa analisis lingkungan internal ini merupakan analisis yang digunakan sebagai penetapan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan strategi sendiri-sendiri.

Menurut David pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang mencangkup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:⁵³

⁵⁰ Akdon, *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Hlm 34

⁵¹ Rowland Bis mark Fernando Pasaribu, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Universitas Gunadarma, 2015), Hlm 4

⁵² Endah Prapti Lestari, *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), Hlm 45

⁵³ Fred R. David, *Manajemen Strategis*,..... Hlm 178

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengoorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi *output* yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan *input*, proses dan *output*.

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

Jadi kelima faktor tersebut dapat menjadi faktor-faktor keunggulan strategi bagi perusahaan atau malah dapat menjadikan faktor kelemahan dari perusahaan itu sendiri.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Taufiqurokhman, Analisis lingkungan eksternal yaitu:

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktifitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. yang meliputi faktor *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman).⁵⁴

Jadi lingkungan eksternal merupakan segala keadaan diluar perusahaan dimana dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan. lingkungan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, meliputi:

a. Analisis Lingkungan Makro

Aspek analisis lingkungan makro mencakup sejumlah elemen, elemen-elemen perlu diperhatikan pada analisis lingkungan makro antara lain:

1.) Faktor Ekonomi

Sifat dan arah sistem ekonomi akan mempengaruhi kinerja organisasi yang berada di wilayah tersebut. Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau

⁵⁴ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta, Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016) Hlm 47

bangsa memproduksi barang atau jasa. Dan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi organisasi dari segi upah, tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran dan harga barang dikelola.⁵⁵

2.) Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Organisasi adalah bagian dari sistem sosial masyarakat, karena itu tidak bisa terlepas dari pengaruh aspek sosial. Misalnya aspek demografis seperti pertumbuhan populasi, distribusi usia populasi, tingkat kelahiran, dan sebagainya. Begitu pula dengan gaya hidup dan harapan karier. Budaya sekitar perusahaan, juga akan berdampak pada sumber daya manusia suatu perusahaan. Perusahaan mendapatkan pengaruh budaya-budaya yang dianut oleh konsumennya oleh pemasok dan oleh pemerintah yang berurusan denganya. Perusahaan juga mendapatkan pengaruh dari budaya yang dianut karyawan dan calon karyawannya. Seperti tentang religiulitas, bahasa, dan sebagainya. Sehingga perusahaan ingin ada sebuah budaya yang positif yang menjadi warna perusahaannya.⁵⁶

3.) Faktor Politik, Pemerintah dan Hukum

Aktivitas politik memiliki dampak besar atas dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan umum, yakni:⁵⁷

- a.) Fungsi pemasok: keputusan pemerintah tetnag aksebilas usaha swasta ke sumberdaya alam dan candangan nasional hasil pertanian milik pemerintah akan sangat mempengaruhi kelayakan strategi organisasi tertentu.

⁵⁵ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011), Hlm 34

⁵⁶ Ibid, Hlm 45

⁵⁷ Ibid Hlm 45

- b.) Fungsi pelanggan: kebutuhan pemerintah akan produk dan jasa dapat menciptakan, mempertahankan, memperkuat, atau meniadakan banyak peluang pasar.
- c.) Kebijakan pemerintah melalui peraturannya yang mengatur tentang koperasi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh terhadap kegiatan koperasi.

4.) Faktor Teknologi

Faktor teknologi pada saat ini berkembang demikian pesatnya diikuti dengan semakin majunya ilmu pengetahuan. Berbagai perangkat keras maupun lunak yang mendukung kegiatan usaha kini semakin beraneka ragam. Adaptasi teknologi yang tepat guna dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun penyempurnaan terhadap proses produksi dan produk yang sudah ada.⁵⁸

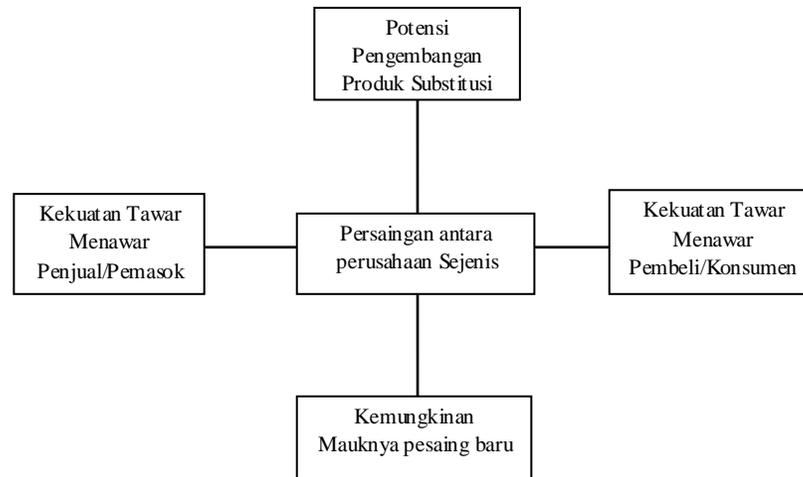
Jadi dari penjabaran diatas yang dimaksud dengan analisis lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kelangsungan dan keputusan-keputusan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

b. Analisis Lingkungan Industri

Pembahasan tentang lingkungan industri atau persaingan bisnis dengan intensitasnya berakar dari tiga macam bentuk dasar industri atau pasar oleh para ahli ekonomi membaginya menjadi: persaingan sempurna, monopoli, dan persaingan tidak sempurna. Menurut Michael E. Porter, ada lima kekuatan yang perlu dianalisis dalam lingkungan industri, yaitu sebagai berikut:

⁵⁸ Ibid, Hlm 21

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter



Sumber: Nana Herdiana

Keterangan:

1.) Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pendatang baru pada suatu industri, lebih-lebih perusahaan tersebut melakukan diversifikasi melalui akuisisi (beli-alih) merupakan ancaman yang serius bagi perusahaan dan menimbulkan kegoncangan karena mempengaruhi harga dan pendatang baru mampu memanfaatkan sumber daya potensial.⁵⁹

2.) Persaingan Antara Perusahaan Sejenis

Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Apabila ada gerakab (aksi) dari suatu perusahaan, pesaing-pesaing lainnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya. Dengan demikian, perusahaan sangat tergantung satu sama lain. apabila gerakan aksi itu berjalan dengan

⁵⁹ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015) Hlm 250

tepat dan meningkat, akan membawa akibat lebih buruk lagi, terutama bagi perusahaan yang tidak mampu menghadapinya.⁶⁰

3.) Potensi pengembangan Produk Substitusi Baru

Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industry. Untuk menciptakan produk pengganti, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

- a) Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih berkembang produk industri;
- b) Dihasilkan oleh industri yang berlabar tinggi.⁶¹

4.) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli atau Konsumen

Pembeli mempunyai kekuatan tawar-menawar jika berada dalam keadaan berikut:

- a) Adanya pembelian dalam jumlah yang relative besar terhadap produksi penjual, disebut kelompok pembeli terpusat.
- b) Produk yang dibeli dan industri merupakan bagian dan biaya, artinya, apabila produk yang dijual industri hanya merupakan bagian kecil dari biaya pembeli, pembeli biasanya sangat tidak peka harga.
- c) Produk yang dibeli dan industri tidak terdiferensiasi sehingga pembeli selalu memilih alternatif lain.

⁶⁰ Ibid Hlm 251

⁶¹ Ibid Hlm 252

- d) Pembeli menjadi kuat apabila menghadapi biaya pengalihan, artinya, melakukan ikatan tertentu dengan pembeli.
- e) Produk industri tidak penting bagi jasa pembeli, artinya produk industri menjadi tidak peka harga bagi pembeli karena mutu produk tidak menjadi perhatian pembeli.
- f) Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan harga pasar dan biaya pemasok.⁶²

5.) Kekuatan Tawar-Menawar Penjual atau Pemasok

Perusahaan harus hati-hati menghadapi ancaman pemasok, sering menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang diperlukan industri, terutama pada saat terjadinya kelangkaan produk, pemasok akan kuat apabila:

- a) Pemasok dikuasai hanya oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat);
- b) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan industri;
- c) Produk pemasok merupakan bahan penting bagi bisnis pembeli;
- d) Pemasok merupakan bahan penting bagi bisnis pembeli.⁶³

Jadi dapat disimpulkan Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang

⁶² Ibid, Hlm 253

⁶³ Ibid, Hlm 254

tepat akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul dimasa yang akan datang akan lebih mudah.

C. Konsep Umum Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

Menurut Fred R. David, Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).⁶⁴

Jadi analisis SWOT ini berkaitan dengan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan dengan mempertimbangkan kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* dimana penjelasannya sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*), adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain

⁶⁴ Fred R. David, analisis swot teknik membedah kasus bisnis,..... Hlm 5

kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran.⁶⁵

Jadi kekuatan (*Strengths*) merupakan faktor intern perusahaan yang menguntungkan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*Weakness*) adalah keternatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.⁶⁶ Faktor-faktor kelemahan, ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.⁶⁷

Jadi kelemahan (*Weakness*) merupakan salah satu faktor intern perusahaan yang membatasi atau menghambat organisasi dalam mencapai sasaran.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*) merupakan situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi

⁶⁵ Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta, Bumi Aksara,2007), Hlm 172

⁶⁶ Pearce Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian....*
Hlm 231

⁶⁷ Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi,...* Hlm 173

dimasa depan.⁶⁸ Faktor peluang adalah situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

- 1.) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- 2.) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- 3.) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- 4.) Hubungan dengan pemasok yang harmonis
- 5.) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.⁶⁹

Jadi peluang itu adalah keadaan ekstren perusahaan yang memberi kesempatan berkembang perusahaan dalam mencapai sasaran.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*Threats*) adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.⁷⁰

Jadi ancaman (*threats*) termasuk dari faktor eksternal yang dapat mengancam atau menghambat perusahaan dalam mencapai sasaran.

⁶⁸ J. Salusu, Pengambilan Keputusan Strategik. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), Hlm 350.

⁶⁹ Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*,... Hlm 173

⁷⁰ Ibid, Hlm 173

D. Tahap Perencanaan Strategi

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu:

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dua tahap, yaitu:

a. Matrik EFE

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS) berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):⁷¹

- 1.) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2.) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- 3.) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- 4.) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk

⁷¹ Fred, R. David, analisis swot teknik membedah kasus bisnis,Hlm 22

masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).

- 5.) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6.) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Matrik IFE

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:⁷²

- 1.) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 2.) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

⁷² Ibid, Hlm 24

- 3.) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- 4.) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai 0,0 (poor).
- 5.) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
- 6.) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Dapat disimpulkan dalam tahapan pengumpulan data ini menunjukkan kinerja perusahaan yang dapat ditentukan oleh hasil temuan dalam faktor internal dan eksternal, dimana selanjutnya hasil temuan akan diolah pada tahap analisis atau pencocokan.

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi

tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut:

a. Matrik IE

Organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matrik IE ditingkat perusahaan. Pada sumbu x dari matrik IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,00 sampai 4,00 adalah tinggi. Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV, dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga, dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil

mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam matrik IE.⁷³

Gambar 2.2 Matrik IE

		TOTAL SKOR IFE				
		KUAT	SEDANG	LEMAH		
		(3.0-4.0)	(2.0-2.99)	(1.0-1.99)		
TOTAL SKOR EFE	KUAT (3.0-4.0)	I	II	III		
	SEDANG (2.0-2.99)	IV	V	VI		
	LEMAH (1.0-1.99)	VII	VII	IX		

Sumber : Fred R. David, 2011

b. Matrik Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Matrik straregi besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi matrik strategi besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matrik strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif, dan pertumbuhan pasar (industri). Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matrik tersebut.

⁷³ Fred R. David, *Manajemen Strategis*,..... Hlm 344

Gambar 2.3 Matriks Strategi Besar



Sumber : Fred R. David, 2011

Keterangan :⁷⁴

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam Kuadran I, matrik strategi besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan pada Kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya sudah mapan. Bila perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. ketika suatu perusahaan Kuadran I terlalu

⁷⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis*,..... Hlm 348-350

berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

Perusahaan-perusahaan yang terletak di Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena perusahaan-perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi-organisasi Kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus

dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi).

Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis-bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

c. Matrik SWOT

TOWS matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi.⁷⁵ Pada tabel berikut dapat menjelaskan TOWS matriks secara singkat:

Tabel 2.1 Matriks SWOT

EFAS	IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
	Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: Freddy R. David

⁷⁵, Thomas L Wheelen dan David, J Hunger, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2012), Hlm 230

Keterangan :⁷⁶

- 1.) EFAS = *Eksternal Strategic Factor Analysis*
- 2.) IFAS = *Internal Strategic Factor Analysis*:
- 3.) Strategi SO adalah Strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang kita miliki untuk merebut peluang.
- 4.) Strategi ST merupakan strategi yang disusun dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang akan terjadi.
- 5.) Strategi WO adalah Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk merebut peluang.
- 6.) Strategi WT adalah Strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman yang akan terjadi.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

a. Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahap keputusan yaitu menentukan strategi-strategi alternatif yang telah dibuat pada tahap pencocokan untuk digunakan. Banyaknya alternatif strategi akan diukur strategi manakah yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Untuk memilih strategi-strategi alternatif digunakan teknik analisis strategi. Teknik analisis digunakan untuk menentukan daya tarik relative terhadap strategi alternatif. Teknik analisis tersebut hanya ada satu yaitu matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

⁷⁶ Freddy R. David, *Personal Swot Analysis*, (Jakarta: Gramedia Utama, 2015), Hlm 8

matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor penting keberhasilan eksternal dan internal yang telah diidentifikasi.⁷⁷ Secara konseptual, matrik QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor keberhasilan eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan eksternal dan internal perusahaan. Adapun langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah:

- 1.) Membuat daftar faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang menjadi faktor peluang dan ancaman dari matrik IFE dan EFE.
- 2.) Memberikan bobot untuk masing-masing faktor baik internal maupun eksternal. Bobot harus identik dengan yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
- 3.) Mencatat alternatif strategi yang dihasilkan dalam matrik SWOT.
- 4.) Menentukan skor daya tarik (*Attractiveness Score (AS)*) yang diberikan pada setiap strategi yang alin dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik (*Attractiveness Score (AS)*) adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik.

⁷⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis...* Hlm 350-351

- 5.) Hitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan skor daya tarik (AS). *Total Attractiveness Score* (TAS) menunjukkan daya tarik relative dari masing-masing alternatif srateginya.
- 6.) Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Analisis	Keterangan
1.	Hariato ⁷⁸	Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Analisa SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa SWOT • Matrik BCG 	hasil dari penelitian harianto adalah strategi penerapan pasar yaitu pengembangan produk dan perbaikan kualitas
2.	Engkos Ahmad Kuncoro ⁷⁹	Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada Pt Samudera Nusantara Logistindo	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriks IFE, EFE, CPM, • Matrik TOWS, Matrik IE, Matrik SPACE, 	Hasil akhir strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan yaitu strategi pengembangan pasar (market development) yang lalu diikuti oleh pengembangan produk (product

⁷⁸ Harianto, *Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Analisa SWOT, (studi kasus PT Batik Plentong)* (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2011)

⁷⁹ Engkos Ahmad Kuncoro, *Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada Pt Samudera Nusantara Logistindo*, (Jakarta: Universitas Bina Nusantara, 2010)

				<ul style="list-style-type: none"> • Grand Strategy dan • Matrik QSPM 	development).
3.	Aris Iwan Novianto ⁸⁰	Evaluasi Sistem Pemasaran Sebagai Usaha Peningkatan Daya Saing Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik TOWS, • Matrik IE, • Matrik SPACE, • Matrik Grand Strategy 	Tujuan adalah Untuk mengetahui seberapa besar kekuatan perusahaan untuk menghadapi pesaing
4.	Ade Gunawan ⁸¹	Strategi Pemasaran PT. Passion for Handicraft dengan Pendekatan Analisis Swot	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik SWOT • Matrik IE • Matrik SPACE 	bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut.
5.	Amila khusnita ⁸²	Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik SWOT • Matrik IE • Matrik Grand Strategy 	bertujuan untuk mengetahui dan Menganalisis bagaimana analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing.

⁸⁰ Aris Iwan Novianto, *Evaluasi Sistem Pemasaran Sebagai Usaha Peningkatan Daya Saing Perusahaan (PT. Anugrah Kharisma Jaya)* (Jakarta: Universitas Paramadina, 2010)

⁸¹ Ade Gunawan, *Strategi Pemasaran PT. Passion for Handicraft dengan Pendekatan Analisis Swot*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2011)

⁸² Amila khusnita, *Analisis Swot Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada Pt. Bank Bni Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)*, (Jember: Universitas Jember, 2011)

6.	Ratih Nurhayati ⁸³	Perumusan strategi perusahaan berdasarkan analisis swot	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik SWOT • Matrik IE • Matrik Grand Strategy 	bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, dan strategi perusahaan dimasa mendatang berdasarkan analisis SWOT.
7.	Ni Luh Putri Srinidi ⁸⁴	Analisis Swot Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasaran Kompetitif (Studi Kasus Usaha Jasa Dekorasi X)	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik SWOT • Matrik Grand Strategy 	Untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut.
8.	Frederick Reginald Andries ⁸⁵	Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Swot	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Internal • Lingkungan Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrik SWOT • Matrik IE • Matrik Grand Strategy • Matrik QSPM 	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran apa yang sesuai bagi perusahaan.

⁸³ Ratih Nurhayati. *Perumusan strategi perusahaan berdasarkan analisis swot*, (studi kasus PT mondrian) (Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma, 2007)

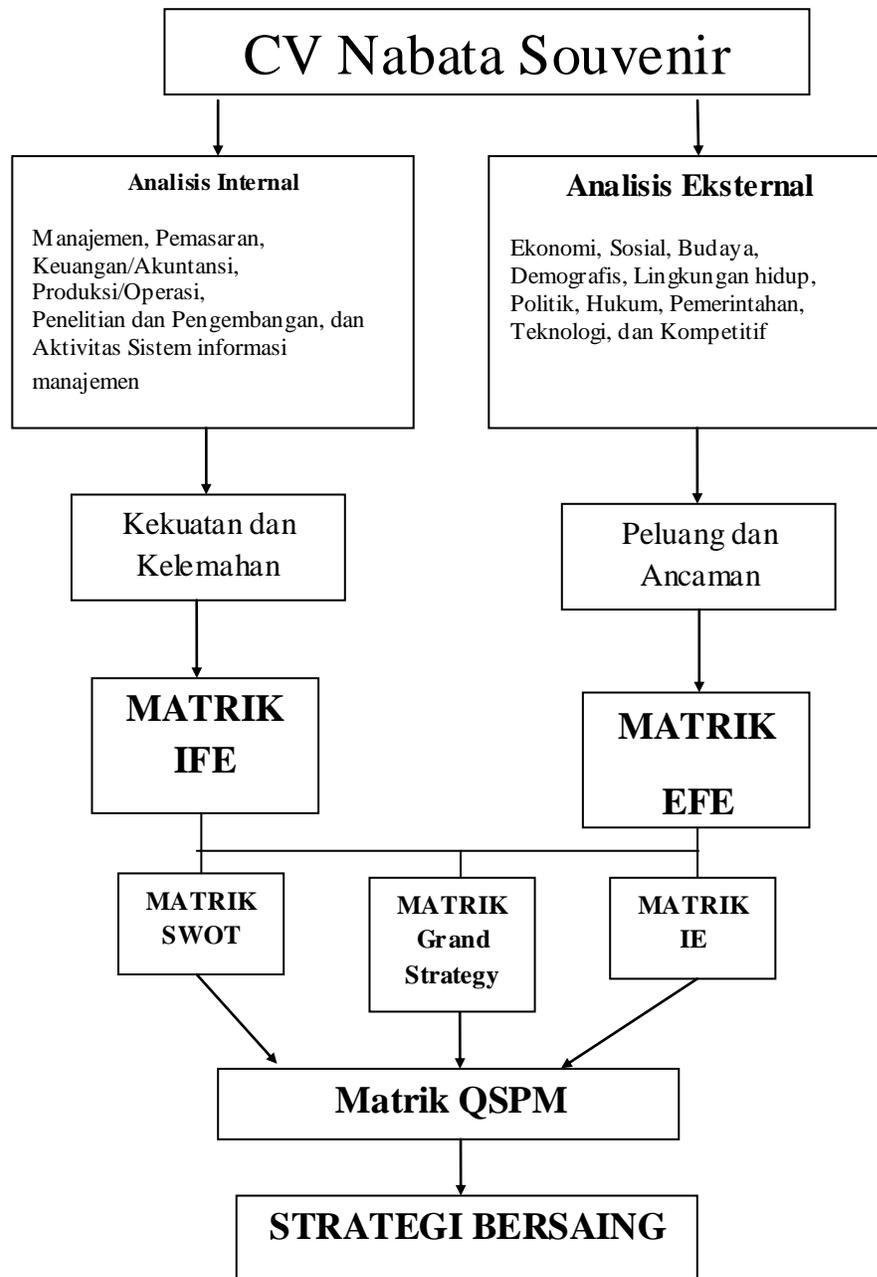
⁸⁴ Ni Luh Putri Srinidi, *Analisis Swot Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasaran Kompetitif (Studi Kasus Usaha Jasa Dekorasi X)*, (Bali: Stikom Bali, 2016).

⁸⁵ Frederick Reginald Andries, *Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Swot (studi kasus pada PT Waringin Pusapanusa Lestari)*, (Yogyakarta: Universitas Sanaata Dharma, 2007).

F. Kerangka Berfikir

Penelitian ini akan mengarah pada permasalahan tentang bagaimana strategi yang baik harus dilakukan oleh perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dengan pendekatan analisis SWOT, yaitu dengan menggunakan Matrik IFE, Matrik EFE, Matrik IE, Matrik *Grand Strategy*, Matrik SWOT, dan pengambilan keputusan strategi menggunakan Matrik QSPM. Kerangka pemikiran penelitian disajikan pada gambar diatas. Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa strategi keunggulan bersaing diidentifikasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. keduanya diidentifikasi untuk mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan, setelahnya dianalisis menggunakan matrik IFE dan matrik EFE untuk mengetahui bobot dan rating yang ditentukan oleh pihak perusahaan dan setelahnya data diolah menggunakan matrik SWOT, matrik *Grand Strategy* dan matrik IE untuk mengetahui pilihan alternatif strategi dan tahap pengambilan terakhir dengan menggunakan matrik QSPM untuk memilih alternatif strategi yang tepat untuk dijadikan strategi keunggulan bersaing perusahaan.

Gambar 2.4 Kerangka Berpikir



Sumber: Dikembangkan dari Fred R. David 2011