

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1 Manajemen Strategi**

Menurut sejarah manajemen, strategi diciptakan oleh bangsa Yunani, dengan tujuan untuk mencapai kemenangan dalam suatu perang memenuhi kebutuhan perang. Strategi dibuat memberikan rincian data dan informasi tentang musuh dan dipergunakan untuk mengalahkan musuh dalam perang. Inti dari strategi adalah memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif untuk mencapai kemenangan dalam suatu pertempuran. Pada hakekatnya penggunaan strategi adalah untuk mencapai kemenangan dalam pertempuran, dalam kondisi tepat waktu dan tepat sasaran dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. (Am 2020:2)

Menurut Bhalla et.al. dalam Jiy Hoy Yam (2020:3), manajemen strategis merupakan suatu metode dan perilaku eksekusi yang dihasilkan dari perpaduan 2 unsur utama yakni sosiologi dan ekonomi. Substansi unsur sosiologi dalam manajemen strategi terfokus pada pelaku yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sedangkan substansi unsur ekonomi terfokus pada kinerja finansial dan non finansial. Menurut David dan David (David dan David, 2017) dalam kim hoy yam (2020:4) mendefinisikan Manajemen strategi adalah ilmu dan seni formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan lintas fungsional dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan. Fokus definisi ini terletak pada proses pembuatan kebijakan dan koordinasi implementasi lintas fungsional dalam perusahaan.

##### **2.1.2 Strategi Pengembangan**

Strategi adalah rencana tindakan yang menguraikan jalan yang harus diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Cara lain untuk mendefinisikan strategi adalah tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai keunggulan dalam tugas yang telah direncanakan dan dilaksanakan dengan hati-hati (Mahendra 2022).

Strategi pengembangan adalah pendekatan terencana untuk tujuan jangka panjang yang harus dicapai. Pengembangan strategi berdampak pada operasi bisnis atau organisasi karena bersifat jangka panjang maksimal lima tahun. Menurut Hunger dan Whellen dalam Mahendra (2022), mengembangkan rencana bisnis jangka panjang untuk mengelola peluang dan bahaya lingkungan yang dapat diamati dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dikenal sebagai formulasi strategi.

Pendekatan yang dikembangkan lebih detail (Mahendra dkk 2022). Fase penerapan strategi:

1. Membuat strategi

Langkah ini melibatkan pemilihan tindakan utama (strategi) untuk menjalankan misi atau mencapai tujuan. Pada tahap perumusan strategi juga terjadi proses pengambilan keputusan memilih strategi apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

2. Perencanaan Tindakan

Langkah ini melibatkan perencanaan bagaimana menerapkan teknik yang akan digunakan dengan mengembangkan rencana pencapaian target dan rencana kegiatan (program dan anggaran).

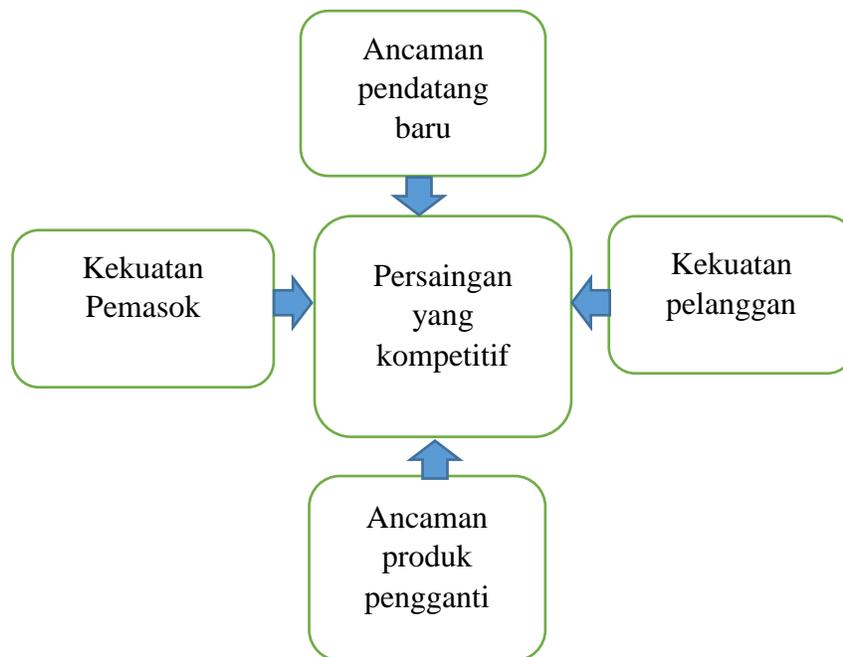
3. Implementasi

Untuk mencapai keberhasilan strategis, perumusan dan perencanaan yang telah dilakukan selanjutnya harus diwujudkan dalam tindakan eksekusi. Karena kenyataan bahwa suatu strategi diimplementasikan dalam keadaan yang terus berubah, evaluasi masih diperlukan selama implementasi, memungkinkan tindakan korektif di masa depan (Ritonga 2020).

### **2.1.3 Strategi Pemasaran Bersaing**

Menurut Kotler & Kaller dalam Tjiptono (2018: 13) Melihat struktur persaingan dipasar memilah unsur unsur yang terlibat dalam suatu sistem pemasaran, yang menentukan tingkat persaingan diindustri tertentu. Selain perusahaan yang mencoba menawarkan produk dipasar tertentu, masih ada unsur lain yaitu para pesaing, para pemasok, distributor sebagai perantara, konsumen akhir, pendatang baru, dan produk substitusi.

Bagaimana suatu perusahaan melakukan analisis persaingan? Seringkali, perusahaan dalam melakukan analisis persaingan hanya atau terutama berfokus pada para pesaing, dan bahkan hanya berfokus pada pesaing terdekat. Sejalan dengan pemikiran kotler, bahwa sistem pemasaran terdiri dari berbagai unsur yang ikut menentukan intensitas persaingan, Michael Porter meningkatkan bahwa intensitas persaingan tidak hanya ditentukan oleh para pemain yang ada, tetapi juga ditentukan oleh empat unsur lain, yaitu mudah tidaknya pendatang baru memasuki industri, posisi tawar pemasok terhadap industri, posisi-tawar pembeli terhadap industri, dan tekanan dari produk substitusi. Unsur-unsur itu dikenal dengan Lima Kekuatan Penentu Intensitas Persaingan dari Porter.



**Gambar 2.1 Lima Kekuatan Penentu Intensitas Persaingan di Industri**

Sumber : Michael M. Porter, 1980

Tugas Porter mengidentifikasi lima faktor yang menjadi kekuatan utama dalam bisnis yang mampu membentuk lingkungan persaingan, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru

Dunia bisnis akan selalu bergerak dinamis. Ada beberapa yang gagal dan keluar dari persaingan, tapi akan selalu ada pemain baru yang ikut meramaikan dunia

bisnis. Sebagai pebisnis, Anda harus bijak dalam menghadapi pendatang baru dan tidak boleh memandang remeh mereka. Kemungkinan pelanggan baru tersebut mempunyai pengalaman yang terbatas dan minimal. Namun, mereka juga bisa memiliki keunggulan dalam kesiapan produk, strategi pemasaran yang jitu, tim manajemen yang andal, atau berbagai hal lainnya.

## 2. Kekuatan Pemasok

Bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan pasti tidak akan bisa lepas dari input barang atau jasa sebagai suatu bahan baku untuk proses produksi produk. Untuk itu, kehadiran supplier memiliki peran yang penting dan dapat memberikan pengaruh pada kekuatan kompetitif perusahaan. Pengadaan pasokan input barang ataupun jasa ini jelas akan memberikan dampak pada biaya produksi. Semakin mahal suatu input, maka biaya produksi pun akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya. Untuk itu, setiap perusahaan harus melakukan analisis kekuatan pemasok agar nantinya bisa bertahan serta memenangkan persaingan bisnis.

## 3. Persaingan yang kompetitif

Kekuatan yang pertama mengacu pada jumlah pesaing dan juga kemampuan mereka dalam meningkatkan perusahaan. Ketika jumlah pesaing semakin banyak, maka jumlah produk dan layanan yang mereka tawarkan pun akan semakin banyak, dan hal tersebut akan meningkatkan kekuatan perusahaan. Biasanya, pihak pemasok dan konsumen akan mencari produk dan layanan yang lebih baik ataupun harga yang lebih rendah. Sebaliknya, ketika persaingan mulai rendah, yang mana tidak banyak pesaing dalam industri bisnis yang dijalankan oleh pebisnis, maka perusahaan pun cenderung mempunyai kekuatan yang lebih besar dalam menguasai pasar.

## 4. Kekuatan Pelanggan

Salah satu faktor penting dalam mencapai kesuksesan dalam berbisnis adalah dengan tidak meremehkan kekuatan dari pelanggan. Tanpa mereka, perusahaan tidak akan menghasilkan apa-apa. Semakin banyak pelanggan, kekuatan perusahaan akan semakin besar, begitu juga sebaliknya.

Harus diakui bersama bahwa pelanggan mempunyai suatu kekuatan yang dapat mendorong harga produk ataupun jasa perusahaan menjadi lebih rendah. Kekuatan pelanggan ini berada pada jumlah. Basis pelanggan yang besar tentunya akan lebih

kuat dalam memberikan dampak pada tingkat harga output yang menjadi lebih rendah.

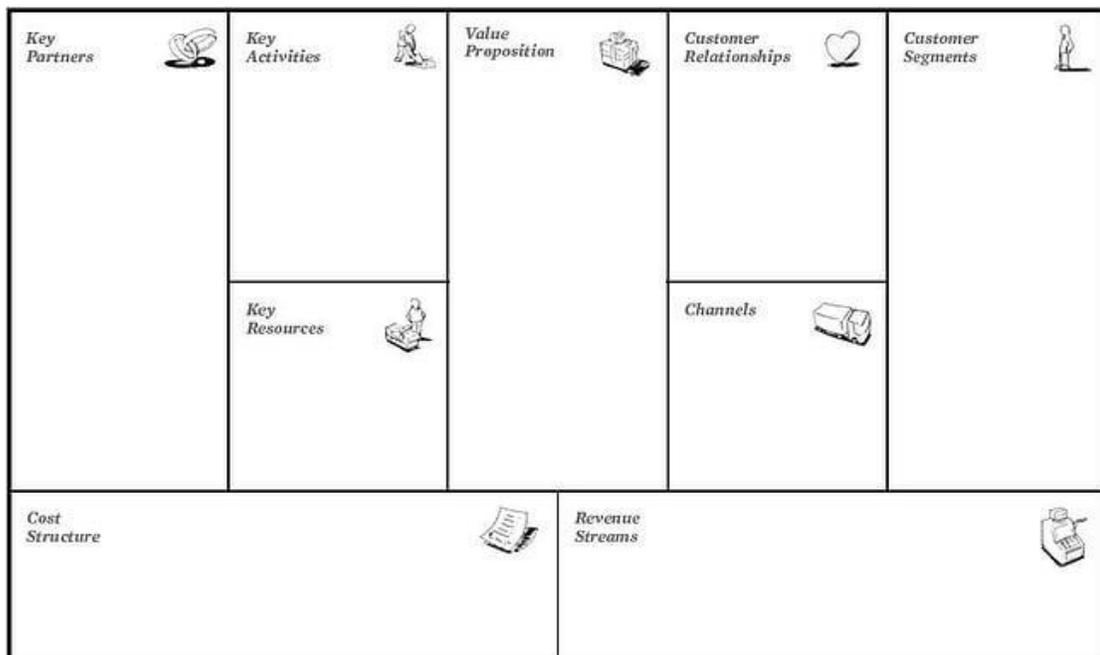
5. Ancaman Produk Pengganti

Setiap pebisnis tidak hanya harus berhati-hati pada kompetitor di dalam industri yang sama saja, tapi juga harus hati-hati dengan kehadiran perusahaan yang mampu membuat produk pengganti atau produk substitusi. Produk pengganti yang bisa dimanfaatkan sebagai produk substitusi dari suatu produk atau jasa perusahaan tentunya menjadi ancaman yang nyata. Ketika perusahaan memproduksi barang atau jasa yang tidak mempunyai substitusi yang dekat, maka tingkat kekuatan perusahaan dalam meningkatkan harga serta mengunci persyaratan yang lebih menguntungkan pun akan menjadi lebih besar.

**2.1.4 Business Model Canvas**

Pengusaha sering menggunakan *Business Model Canvas (BMC)*, alat pemodelan perusahaan satu lembar kanvas yang populer dikalangan wirausaha (Trenggono 2018). Untuk menganalisis posisi bisnis, BMC menggunakan sembilan komponen penting. Dengan menjawab pertanyaan elemen utama yang telah diajukan, BMC akan menghadirkan miniatur bisnis, sehingga memudahkan untuk mengevaluasi kekurangan di setiap area. Model bisnis adalah sebuah hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta strategi untuk menghasilkan dan meningkatkan pendapatan.

Menurut Reindrawati (2022:8) Bisnis model kanvas pertama kali



dikembangkan oleh Alexander Osterwalder saat sedang menempuh P.hD dengan Yves Pigneur sebagai *supervisor*. Bisnis model kanvas atau Business Model Canvas (BMC) terdiri atas 9 kolom, diantaranya adalah *customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, dan cost structure*. Secara sistematis, struktur model bisnis kanvas yang akan dilaksanakan dapat dilihat pada gambar dibawah:

**Gambar 2.2 Business Model Canvas**

Sumber: [www.unicornomy.com](http://www.unicornomy.com)

Adapun uraian dari Sembilan blok tersebut adalah:

1. *Customer Segment* (Segmentasi Pasar)

*Customer segment* adalah elemen pengelompok segmentasi pasar yang dibuat untuk memfokuskan target pasar pelanggan. Target pasar perlu mendapat perhatian khusus karena target pasar adalah objek pemberi profit untuk mempertahankan usaha (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:9-10) Segmentasi pasar adalah sebuah produk atau layanan jasa yang membutuhkan segmentasi pasar secara tepat. Memproduksi suatu produk tanpa mengetahui minat pasar merupakan kesalahan besar, perusahaan dapat mengidentifikasi konsumen yang akan ditargetkan membeli produk atau menggunakan jasa perusahaan. Perusahaan juga dapat memetakan konsumen secara demografis atau geografis.

2. *Value Proposition* (Nilai Tambah)

*Value proposition* merupakan nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan baik berupa produk maupun jasa. Value proposition bisa disebut dengan keuntungan yang diberikan kepada pelanggan. Value proposition mempegaruhi semua elemen dalam *Busines Model Canvas (BMC)*. Nilai tambah pada *Value proposition* bersifat kuantitatif seperti harga, kecepatan, pelayanan, dan bersifat kualitatif seperti desain dan pengalaman pelanggan. *Value proposition* mempengaruhi *customer segments* yang akan dipilih. Perusahaan atau suatu usaha perlu melakukan edukasi kepada customer segments yang menjadi sasaran, agar bersedia menerima value proposition yang ditawarkan (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:11-

12) *Channels* mendeskripsikan bagaimana perusahaan memasarkan produknya. Terdapat beberapa *Channels* yang dapat digunakan perusahaan untuk mendistribusikan produknya, yaitu *Business to business (B2B)* atau *Business to Customer (B2C)* ataupun bisa menggunakan keduanya. Mendeskripsikan bagaimana perusahaan berinteraksi dan mendistribusikan produk kepada konsumen. Pengusaha sering menggunakan *Business Model Canvas (BMC)*, alat pemodelan perusahaan satu lembar kanvas yang populer dikalangan wirausaha (Trenggono 2018). Untuk menganalisis posisi bisnis, BMC menggunakan sembilan komponen penting. Dengan menjawab pertanyaan elemen utama yang telah diajukan, BMC akan menghadirkan miniatur bisnis, sehingga memudahkan untuk mengevaluasi kekurangan di setiap area. Model bisnis adalah sebuah hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta strategi untuk menghasilkan dan meningkatkan pendapatan.

### 3. *Channels* (Saluran)

*Channels* merupakan suatu acara organisasi atau suatu usaha berkomunikasi dengan pelanggannya. *Channels* merupakan bagian hal terpenting untuk mengetahui keinginan dan selera pelanggan, tentunya *Channels* merupakan hal penting untuk meningkatkan penjualan. Kesuksesan *Channels* ditentukan oleh *efektifitas* dari *key resources*, *key activities*, dan *key partners* (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:11-12) *Channels* mendeskripsikan bagaimana perusahaan memasarkan produknya. Terdapat beberapa *Channels* yang dapat digunakan perusahaan untuk mendistribusikan produknya, yaitu *Business to business (B2B)* atau *Business to Customer (B2C)* ataupun bisa menggunakan keduanya. Mendeskripsikan bagaimana perusahaan berinteraksi dan mendistribusikan produk kepada konsumen. *Relationships* merupakan kolom dimana perusahaan mengidentifikasi cara berkomunikasi dengan konsumen. Profit (keuntungan) merupakan tujuan utama yang ingin dicapai dengan menjalankan bisnis dan tentu saja profit didapat hanya jika konsumen membeli produk perusahaan. Perusahaan juga perlu menjaga hubungan dengan konsumen untuk mempertahankan konsumen yang telah ada.

#### 4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

*Customer Relationships* adalah Cara terbaik untuk menjaga hubungan antara produsen dan pelanggan adalah melalui interaksi pelanggan. Hubungan pelanggan dirancang untuk mempertahankan kekuatan bisnis. Berdasarkan permintaan yang sebanding, perilaku yang serupa, dan faktor lainnya, korporasi membagi kliennya menjadi sejumlah segmen berbeda untuk memuaskan pelanggannya. (Hendratmi dan Muhammad). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:13) *Customer Relationships* merupakan kolom dimana perusahaan mengidentifikasi cara berkomunikasi dengan konsumen. Profit (keuntungan) merupakan tujuan utama yang ingin dicapai dengan menjalankan bisnis dan tentu saja profit didapat hanya jika konsumen membeli produk perusahaan. Perusahaan juga perlu menjaga hubungan dengan konsumen untuk mempertahankan konsumen yang telah ada

#### 5. *Revenue Stream* (Aliran Pendapatan)

*Revenue stream* adalah aliran pendapatan yang dikumpulkan dari masing-masing segmen pasar perusahaan, atau aliran pendapatan dapat dilihat sebagai kejahatan yang dinilai dari uang yang diterima perusahaan dari kliennya (Mohammad dan Hendratmi n.d.). Aliran Pendapatan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengejaran sumber daya keuangan. Pendukung upaya untuk terus beroperasi menganggap aliran uang ini sebagai salah satu faktornya. Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:14-15) *Revenue Streams* Mengidentifikasi strategi penetapan harga manayang baik untuk bisnis yang dijalankan perusahaan untuk mendapatkan sumber pendapatan masuk ke perusahaan. *Revenue streams* adalah cara lain perusahaan mendapatkan sumber pendapatan selain dari hasil penjualan produk. *Transaction revenue* merupakan *one time* pendapatan yang didapat ketika konsumen membeli produk, tanpa mengulang pembelian selanjutnya, tanpa mengulang pembelian selanjutnya, tanpa diikuti oleh *post-purchase* membuat perusahaan hanya mengandalkan satu kali pendapatan yaitu tepat setelah konsumen membeli produk.

## 6. *Key Resources* ( Sumber Daya Utama)

*Key resources* merupakan salah satu asset berharga dalam bisnis apa pun. Keterampilan SDM sangat menentukan produktivitas bisnis. Sumber daya utama ini sumber daya seperti bangunan, kendaraan, peralatan, uang dan asset intelektual (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:16-17) Sumber daya utama merupakan core dari proses produksi, Sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan untuk memelihara hubungan dengan konsumen serta untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan. Selain sumber daya perusahaan juga membutuhkan beberapa asset, asset apa saja yang dibutuhkan perusahaan, infrastruktur atau pabrik atau jika hanya pada skala *home industry* bisa melakukan proses produksi harus memiliki pabrik yang besar. Untuk memiliki pabrik yang besar, perusahaan juga perlu mempertimbangkan biaya sewa pabrik atau membangun pabrik sendiri, kemudian berapa orang pekerja yang harus direkrut untuk menghasilkan produk sesuai dengan target, dan pekerja yang sesuai dengan kompetensinya.

## 7. *Key Activities* (Kegiatan Utama)

*Key activities* adalah tugas utama yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses produktivitas. Untuk berkembang, perusahaan atau organisasi perlu terlibat dalam beberapa tindakan penting yang membedakannya dari para pesaingnya. Tiga kategori kegiatan utama dalam *Key activities* yaitu: Operasi Produk (desain, inovasi, dan pembuatan produk), Operasi Layanan (pemecahan masalah), dan Platform dan Jaringan (Mohammad dan Hendratmi n.d.). Pada *key resources*, *key activities*, dan *key partners* harus di kelola dengan benar karena ketiga faktor ini mempengaruhi bagaimana elemen struktur biaya agar bisa dikendalikan (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:17-18) Aktivitas penting yang perlu dilakukan untuk menghasilkan produk unggulan, kegiatan krusial Perusahaan. Selain produksi, perusahaan juga memerlukan kegiatan marketing yang benar sehingga mendapatkan Research and development (R&D) adalah salah satu kegiatan penting

yang perlu dilakukan sebelum dan setelah peluncuran produk. R&D sebelum peluncuran produk dilakukan untuk market testing, apakah masyarakat menerima produk yang akan dipasarkan, atau membutuhkan beberapa perbaikan. Setelah produk diluncurkan, perusahaan perlu melakukan R&D untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, dan untuk terus melakukan perbaikan produk, atau untuk mengetahui perubahan pangsa pasar.

#### 8. *Key Partners* (kemitraan Utama)

*Key partners* dalam pembuatan *Business Model Canvas* menurut Silalahi, memiliki hubungan yang erat dengan komponen lainnya. Mitra utama adalah organisasi mitra kerja sama atau operasi komersial. *Key Partners* adalah kolaborasi yang bertujuan untuk memajukan perusahaan, dengan bekerja sama dengan pemasok sebagai salah satu contohnya. Pengelolaan Mitra Utama yang efektif diperlukan untuk menjaga efektivitas komponen Struktur Biaya (Putra, Suwarsinah, dan Novianti 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:178-19) *Key Partners* Perusahaan memerlukan mitra untuk kerjasama agar mendapatkan keuntungan yang maksimal.

#### 9. *Cost Structure* ( Struktur Biaya)

Menurut Qastharin (2018), semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis termasuk dalam struktur biaya. *Cost structure* merupakan komponen penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencapai penjualan yang diinginkan.

Mengembangkan dan meningkatkan nilai tambah dan pendapatan komponen biaya untuk konsumen dan penjual (Mohammad dan Hendratmi n.d.). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:19-20) *Cost Structure* atau struktur biaya mencakup biaya-biaya yang perlu dikeluarkan perusahaan untuk melakukan menjalankan bisnis, antara lain biaya marketing, distribusi maupun layanan purna jual. Biaya-biaya yang perlu diperhatikan pada umumnya adalah biaya tetap dan biaya variabel.

Biaya yang perlu dikeluarkan dapat disesuaikan dengan kegiatan apa saja yang terdapat pada *key resource*, *key activities* dan *key partnership*

### **2.1.5 Pengertian Analisis SWOT**

Pengertian analisis SWOT meliputi manfaat, tujuan, dan contoh analisis SWOT dalam penerapannya. Pernah mendengar istilah analisis SWOT? Analisis SWOT merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam kegiatan usaha untuk penetapan strategi bisnis. Biasanya, analisis ini menggunakan panduan sistematis atau kerangka dalam menjalankan diskusi agar lebih terarah dan fokus pada hal yang ingin dicapai. Analisis tersebut juga bisa dijadikan sebagai pertimbangan suatu perusahaan untuk mengambil keputusan dalam pengembangan bisnis yang dijalani. Tak hanya itu, analisis SWOT ini juga berfungsi sebagai instrumen yang tepat dan bermanfaat dalam melaksanakan aktivitas analisis strategis.

Menggunakan analisis ini, maka organisasi atau perusahaan bisa meminimalkan dampak ancaman atau kelemahan yang harus dihadapi. Berikut akan kami paparkan mengenai apa itu analisis SWOT beserta contoh analisis SWOT diberbagai bidang bisnis (Putra, 2021:268). Menurut Harline dan Ferrel (2005) dalam Putra (2021:271) fungsi analisis SWOT pada dasarnya adalah untuk memperoleh informasi terkait dengan analisis situasi, kemudian mengurainya menjadi pokok persoalan internal berupa kelemahan dan kekuatan serta pokok persoalan eksternal yang meliputi ancaman dan peluang.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam satu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategi klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Nur'aini, 2020:7) Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT:

- a. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

- b. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
- c. Analisis SWOT dapat membantu kita “membedah” organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
- d. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
- e. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

#### **2.1.6 Unsur dan Faktor Analisis SWOT**

Menurut Rusmawati (2017:918) unsur SWOT meliputi:

##### **1. Kekuatan (*strengths*)**

Kekuatan (*Strengths*) adalah semua potensi yang dimiliki perusahaan dalam mendukung proses pengembangan perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, fasilitas perusahaan baik bagi SDM maupun bagi konsumen dan lain-lain. Yang dimaksud faktor kekuatan adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Contoh: kekuatan pada sumber daya keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, dan kepercayaan bagi berbagai pihak yang berkepentingan atau yang berkaitan.

##### **2. Kelemahan (*Weaknesses*)**

Kelemahan adalah analisis kelemahan, dimana situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu perusahaan pada saat ini. Tepatnya terdapat kekurangan pada kondisi internal perusahaan, akibatnya kegiatan perusahaan belum bisa terlaksana secara maksimal. Misalnya: kekurangan dana, karyawan kurang kreatif dan malas, tidak adanya teknologi yang memadai dan sebagainya.

##### **3. Peluang (*Opportunities*)**

Peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal yang positif, secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu perusahaan atau satuan bisnis. Yang dimaksud situasi lingkungan adalah:

- a. Perubahan dalam kondisi pesaing.
- b. Hubungan antara pembeli (konsumen).
- c. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.
- d. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan penggunaan produk.
- e. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.

#### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang dimaksud dalam analisis SWOT yang bisa terjadi di lapangan adalah:

- a. Harga bahan baku yang fluktuatif
- b. Masuknya pesaing baru di pasar.
- c. Pertumbuhan pasar yang lambat.
- d. Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah.
- e. Pesaing yang memiliki kapasitas yang lebih besar dan daya jangkau luas.

Menurut Purwanto dalam Rusmawati (2017:919) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

##### a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya Opportunities dan Threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

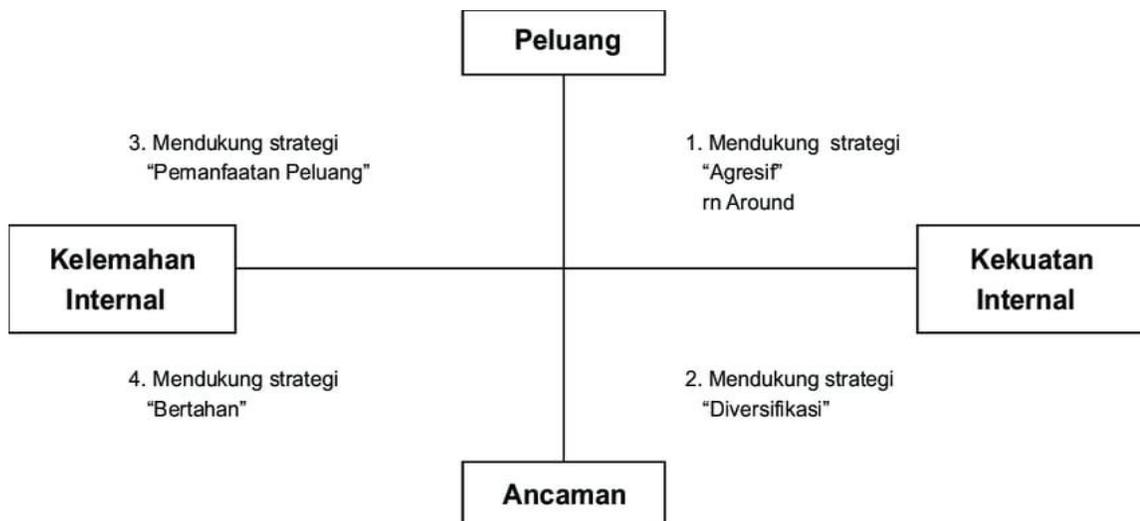
##### b. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya Strengths dan Weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (decision making) perusahaan.

Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

### 2.1.7 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.



**Gambar 2.3 Analisis SWOT**

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*)

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

d. Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

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

**2.1.8 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)**

**A. Matriks IFE**

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Internal adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan matriks IFE ini sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang ada di dalamnya lebih penting di bandingkan dengan angka aktual.

**Tabel 2.1 Matriks Faktor Evaluasi Internal (IFE)**  
Sumber 2.4 Davis dan David (2016:112)

Matriks IFE ( INTERNAL FACTOR EVALUATION )			
FACTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
Strength (S) KEKUATAN			
Weakness (W) KELEMAHAN			
TOTAL			

**B. Matriks EFE**

Matriks eksternal faktor evaluasi menurut David dan David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Strategi perusahaan

secara efektif dapat memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal itu sendiri.

**Tabel 2.2 Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE)**

Sumber 2.4 Davis dan David (2016:66)

Matriks EFE (EXTERNAL L FACTOR EVALUATION)			
FACTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
Opoertunities (O) PELUANG			
Treaths (T) ANCAMAN			
TOTAL			

**C. Tahap Pencocokan Matriks IE (Internal dan Eksternal)**

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External IE*) Menurut David dan David (2016:181) merupakan dimana gambaran dari kedua matriks yang menggambarkan posisi berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel yang di ilustrasikan pada gambar 2.1 dengan tiga ukuran yaitu kuat, rata-rata dan lemah.

<b>MATCHING STAGE/Matriks IE</b>					
<b>Total Nilai IFE</b>					
		<b>4,0</b>	<b>Kuat 3,0 - 4,0</b>	<b>Sedang 2,0 - 2,9</b>	<b>Lemah 1,0 - 1,9</b>
<b>Total Nilai EFE</b>	<b>Tinggi 3,0 - 4,0</b>	<b>(3,3) I Grow &amp; Build</b>	<b>II Grow &amp; Build</b>	<b>III Hold &amp; Miantain</b>	
	<b>Sedang 2,0 - 2,9</b>	<b>IV Grow &amp; Build</b>	<b>V Hold &amp; Maintain</b>	<b>VI Harvest or Divest</b>	
	<b>Rendah 1,0 - 1,9</b>	<b>VII Hold &amp; Miantain</b>	<b>VIII Harvest or Divest</b>	<b>IX Harvest or Divest</b>	

Sumber : Davis dan David (2016:182)

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Silvi Sulistyaningsih (2021) telah melakukan penelitian tentang Strategi Pemasaran Umkm Nanda Chicken di Jl. Siliwangi No. 109 Rt.07/02 Kota Bogor. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi UMKM Nanda Chicken juga menganalisis strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh UMKM Nanda Chicken. Adapun metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats). Hasil analisis SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang harus dihadapi oleh UMKM Nanda Chicken. Kekuatan yang dimiliki oleh Nanda Chicken adalah Memiliki outlet di berbagai wilayah dengan lokasi yang strategis, memiliki produk harga ekonomis sesuai dengan manfaat produk, produk yang dijual berkualitas sangat baik, packaging produk yang dijual dapat menarik konsumen, brand dikenal oleh masyarakat luas, produk mendapatkan respon baik dari masyarakat sekitar, kualitas bahan baku yang digunakan baik, kecepatan, ketelitian, kerapihan pekerja dalam kerjanya. Kelemahannya adalah produk dapat ditiru, sering adanya barang yang gagal/reject, potongan ayamnya sering tidak stabil, promosi yang dilakukan masih secara offline. Peluangnya adalah produk cepat saji sehingga banyak peminatnya, daya pembeli yang kuat dihari tertentu, produk dapat diinovasikan dengan varian, gaya hidup konsumen saat ini yang serba praktis, perkembangan teknologi informasi yang semakin meningkat. Ancaman yang harus dihadapi Nanda Chicken adalah banyaknya pesaing sejenisnya, kecanggihan alat promosi ditempat pesaing, kualitas bahan produksi yang digunakan pesaing sejenisnya lebih unggul, dan produk mudah ditiru.

Setiawan (2019) telah melakukan penelitian tentang Strategi Perkembangan Bisnis Susu Kedelai di Desa Kedung Boto Kecamatan Taman. Pada penelitian pengembangan bisnis susu kedelai teknik yang digunakan sebagai pengumpulan data data ialah data primer dan sekunder yaitu dengan cara melakukan wawancara, membagikan kuisioner dan laporan usaha. Tahap pertama adalah input data penentuan nilai EFE dan IFE, setelah mengetahui hasil dari analisis EFE dengan nilai 2,68 dan IFE dengan nilai 2,63.

Selanjutnya menggunakan matriks SWOT setelah didapatkan hasil dari bobot dan ranting Matriks EFE dan Matriks IFE maka diperoleh skor peluang 1,98 dan ancaman memperoleh skor sebesar 0,78 menandakan bahwa kemampuan bisnis susu kedelai dalam merespon peluang tergolong baik, sedangkan dari total skor IFE didapatkan skor kekuatan sebesar 1,77 dan diperoleh skor kelemahan sebesar 0,86 maupun matriks IE digunakan sebagai alat untuk mengetahui posisi bisnis susu kedelai. Dari hasil matriks IE menunjukkan bahwa bisnis susu kedelai yaitu mempertahankan danelihara dengan cara melakukan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Berdasarkan uraian tersebut memperoleh hasil prioritas strategi bisnis susu kedelai adalah strategi SO penetrasi pasar, memberikan harga lebih rendah dari pesaing dan menerima bantuan dari pemerintah.

Wardana (2019) dalam penelitiannya pada CV RJM, dengan judul Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada CV RJM. CV RJM merupakan salah satu Distributor alat masak rumah tangga. Distributor ini belum mengalami perkembangan yang signifikan untuk kemajuan usahanya. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT yang terdiri dari tahap input IF, EFE, CPM Dan SPACE. Tahap pencocokan SWOT dan IE, tahap keputusan Matriks QSPM. Berdasarkan nilai tertimbang matriks IFE yaitu 0,138 matriks EFE yaitu 0,179. Analisis SWOT menghasilkan 3 strategi yang mana diketahui dengan nilai tertinggi analisis QSPM (TAS:10,29) yaitu mempertahankan harga dan menjaga kualitas barang.

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

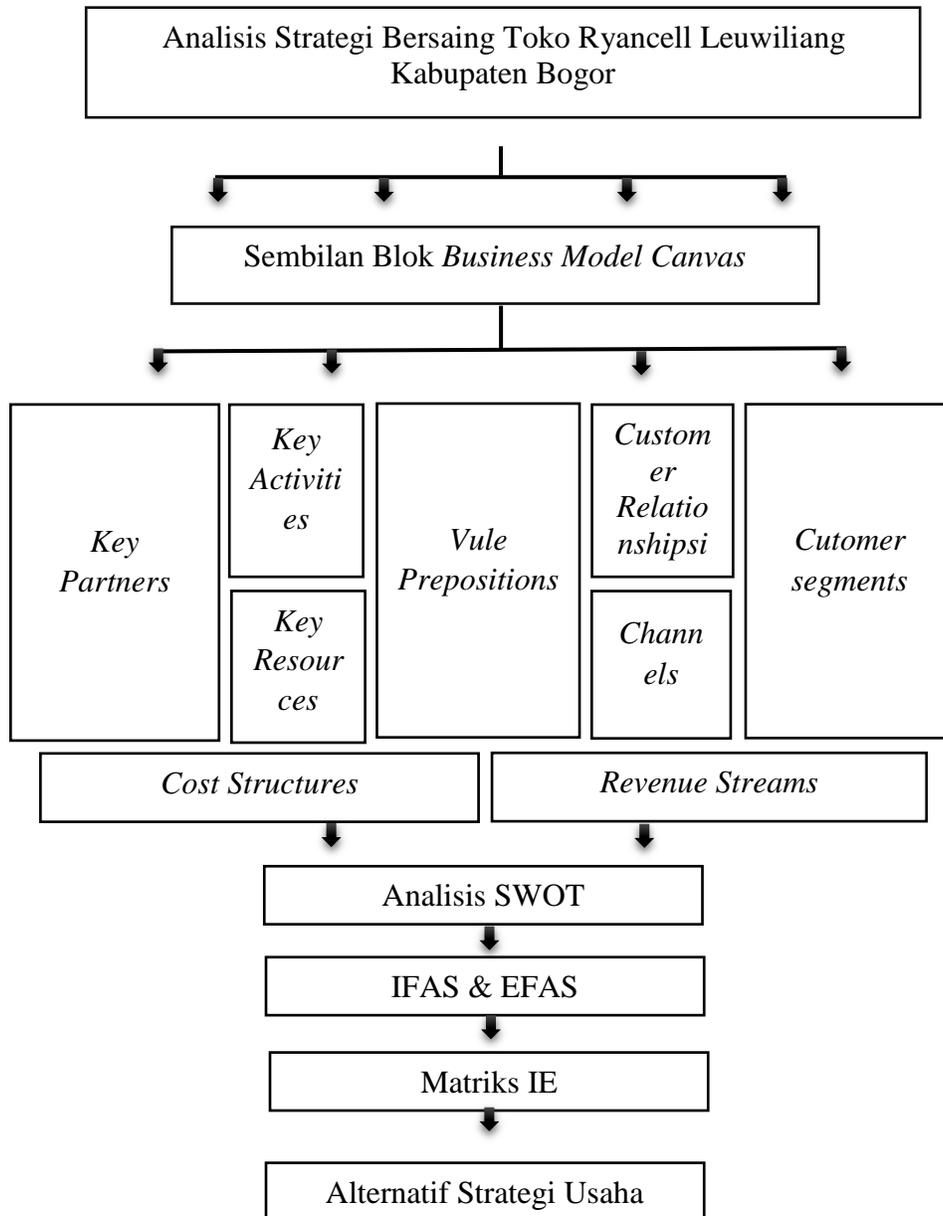
PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	METODE	HASIL PENELITIAN
Silvi Sulistyaningsih (2021)	Strategi Pemasaran Umkm Nanda Chicken di Jl. Siliwangi No. 109 Rt.07/02 Kota Bogor.	SWOT	Hasil analisis SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang harus dihadapi oleh UMKM Nanda Chicken Kekuatan yang dimiliki oleh Nanda Chicken adalah Memiliki outlet di berbagai wilayah dengan lokasi yang strategis, memiliki produk harga ekonomis sesuai dengan manfaat produk, produk yang dijual berkualitas sangat baik, packaging produk yang dijual dapat menarik konsumen, brand dikenal oleh masyarakat luas, produk mendapatkan respon baik dari masyarakat sekitar, kualitas bahan baku yang digunakan baik, kecepatan, ketelitian, kerapihan pekerja dalam dalam kerjanya.
Setiawan (2019)	Strategi Pengembangan Bisnis	Menggunakan data EFE, IFE, matriks IE, dan analisis SWOT	Matriks EFE menghasilkan skor 2,68 dan Matriks IFE menghasilkan skor sebesar 2,63. Matriks SWOT dapat diperoleh alternatif strategi SO: penetrasi pasar, memberikan

			harga lebih rendah dari pesaing dan menerima bantuan dari pemerintah. Hasil matriks IE menunjukkan bahwa bisnis susu kedelai yaitu mempertahankan dan pelihara dengan cara melakukan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk
Wardana (2019)	Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada CV RJM.	Metode IFE,EFE, SWOT dan QSPM	Hasil matriks IFE yaitu 0,138 dan matriks EFE yaitu 0,179. Dan analisis SWOT dapat menghasilkan 3 strategi yang mana diketahui dengan nilai tertinggi analisis QSPM (TAS 10,29) yaitu mempertahankan harga dan menjaga kualitas barang

### 1.3. Kerangka Konseptual Pemikiran

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2019:95) kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, dalam kerangka konseptual menggambarkan bagaimana alur sebuah penelitian akan dijalankan dimulai dari latar belakang, desain penelitian, teknik analisis yang digunakan dan yang terakhir adalah kesimpulan dan saran hasil penelitian. Diatas telah disampaikan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk menentukan alternative strategi yang akan diterapkan ditoko Ryan Cell Leuwiliang guna meningkatkan penjualan yang efektif dengan menerapkan strategi *growth* yang efektif dengan menggunakan teknik analisis business model canvas analisis SWOT dan matriks IFE EFE dan IE.

Dapat dilihat lebih detail pada gambar kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, seperti terlihat pada (Gambar 2.6) sebagai berikut:



**Gambar 2.4 Kerangka Konseptual**