

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Manulang dalam Inung Oni Setiadi (2018:2), manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

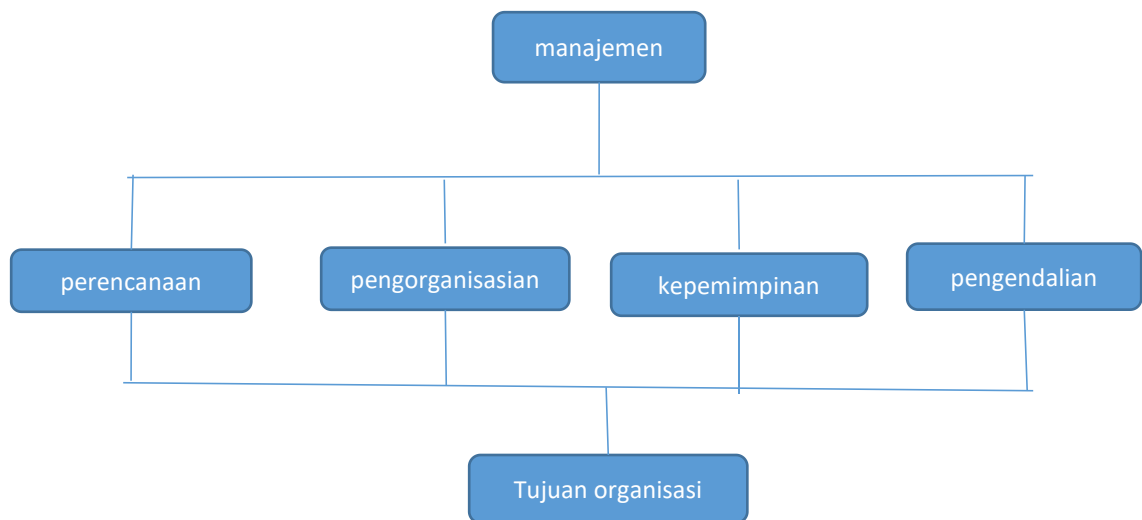
Strategi adalah proses yang penting dalam rangka mengatasi berbagai aktivitas-aktivitas kritis dari perusahaan serta menghadapi keadaan masa depan yang cenderung tidak pasti dan sulit diperkirakan. Dengan strategi berarti perusahaan berusaha menggali lebih dalam potensi untuk memaksimalkan hasil akhir yang ingin di capai, dan sekaligus mengembangkan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat (Zimi Lizardo DKK, 2021:96).

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menunjukkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Cuk Jaka, 2021:7-8).

Menurut solihin dalam zuriani ritonga (2020:5), manajemen strategi adalah sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan mengendalikan berbagai keputusan dan tindakan strategis dari perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategi juga sering disebut sebagai perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, dan pemasaran agar dapat bertahan di dalam pasar secara global, membuat strategi juga harus mengetahui apa saja yang terjadi di luar

ataupun di dalam perusahaan, yang mana jika perusahaan tahu kelemahan dan kekuatan yang dimiliki pesaing maka jalan perusahaan untuk bertahan dan maju di pasar global akan semakin mudah.

Manajemen strategi pasti akan ada di dalam perusahaan, baik dalam perusahaan kecil sampai perusahaan yang besar. Manajemen strategi sendiri digunakan untuk merencanakan strategi dalam pengorganisasian (sumber daya manusia), keuangan, produksi dan pemasaran, manajemen strategi digunakan sebagai cara mempertahankan bisnis yang sedang dijalankan perusahaan, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus mempunyai strategi yang baru untuk bisa mempertahankan kinerja karyawan dalam organisasi dan mempertahankan pelanggan agar bisnis terus berjalan dengan baik.



Gambar 2.1. Peran Manajemen Dalam Organisasi

Sumber: Peter dalam Buku Zuriani Ritonga (2020:2).

Manajemen strategi di buat oleh pimpinan perusahaan atau pemilik perusahaan, strategi di adakan perusahaan untuk bertahan di zaman modern yang sekarang sudah sangat canggih. Manejemen strategi adalah aktivitas tertinggi yang disusun oleh pimpinan atau pemilik perusahaan, memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi dan pemasaran.

Penerapan manajemen strategi yang baik yang tepat sasaran sangat diperlukan untuk kegiatan apapun, terutama dalam menjalankan bisnis. Selain itu manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David dalam Rani Destania, 2019:07).

Sesuai yang sudah di jelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan memerlukan manajemen strategi bisnis dalam menjalankan usaha agar dapat memenangkan persaingan pasar, dengan demikian perusahaan harus mengetahui lingkungan eksternal dan internal pasar agar dapat membuat strategi yang bagus dalam menghadapi persaingan.

Menurut Zuriani Ritonga (2020:11), ada Faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- a. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses kesaluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya)
- b. Ancaman produk pengganti (biaya/harga)
- c. Kekuatan tawar menawar pembeli(kuantitas, mutu dan ketersediaan)
- d. Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan)

2. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi dalam suatu perusahaan, maka perusahaan itu akan sangat tertata rapih, mulai dari bagaimana mengelola manajemen dalam perusahaan, bagaimana mengelola manajemen di luar perusahaan, mengelola pemasaran untuk memasarkan produk, mengelola sumber daya manusia, mengelola keuangan perusahaan agar tetap stabil, mengelola produksi untuk menjaga kualitas produk, dan bagaimana cara bersaing di pasar global. Manajemen strategi ada untuk mempermudah perusahaan mencapai tujuan dengan lebih terarah, dan perusahaan juga bisa mendapatkan banyak manfaat dari manajemen strategi yang perusahaan susun. Manajemen sangat di perlukan dalam perusahaan, maka dari itu pimpinan perusahaan memakai manajemen strategi agar perusahaanya bisa maju dan terkenal luas di pasar global, ada beberapa manfaat yang dapat di peroleh

perusahaan. Adapun manfaat manajemen strategi menurut Zuriani Ritonga (2020:12).

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan - perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa mendatang
- f. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas tumpang tindih akan dikurang.

3. Fungsi Manajemen Strategi

Menurut Assauri dalam Rani Desintania (2019:8), menyebutkan bahwa ada beberapa fungsi manajemen strategi sehingga strategi yang disusun dapat di implementasikan secara efektif, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungan.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapatkan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

4. Tujuan Manajemen Strategi

Adapun tujuan manajemen strategi menurut Veithzal Rivai Zainal DKK (2020:73) sebagai berikut:

- a. Untuk mengevaluasi dan menjalankan strategi yang sudah dipilihnya dengan cara efektif dan efisien.
- b. Untuk melakukan evaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melaksanakan penyesuaian dan mengoreksi apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan suatu strategi.
- c. Memperbaharui strategi yang telah dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Untuk meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman bisnis yang ada.
- e. Agar bisa melaksanakan inovasi atas produk maupun barang supaya sesuai dengan selera dari konsumen.
- f. Untuk menjalankan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan secara efisien.
- g. Untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan penyesuaian dan mengoreksi jika terdapat kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan strategi.
- h. Untuk memperbaharui strategi yang dirumuskan supaya sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- i. Untuk meninjau kembali dari kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bisnis yang ada.
- j. Untuk dapat melakukan inovasi atas produk atau barang supaya sesuai dengan

5. Model Manajemen Strategi

Adapun model manajemen strategi menurut Fajar Supanto (2019:46-56) sebagai berikut.

1) Model Andrews

Kanneth Andrews merumuskan model manajemen strategi pada tahun 1965 yang disebut model Andrews. Model ini terdiri dari pilihan strategi tetapi mengabaikan kontrol dan implementasi. Pada tahun 1971, Kanneth Andrews mengembangkan model yang lebih lengkap yang mencakup implementasi, tetapi masih mengabaikan evaluasi dan kontrol strategis.

- 2) Model Glueck
William F. Glueck mengembangkan beberapa model manajemen strategis berdasarkan proses pengambilan keputusan umum.
- 3) Model Schendel and Hofer
Dan Schendel dan Charles Hofer mengembangkan model manajemen strategis, yang menghubungkan fungsi perencanaan dan kontrol.
- 4) Model Thompson dan Strickland
Model manajemen strategi Thompson dan Strickland telah dikembangkan untuk menganalisis industri, termasuk persaingan dalam industri.
- 5) Model Korey
Ahli teori dan penulis modern, Jerzy Korey-Krzeczowski, pendiri dan presiden *canadian school of manajement*, telah mengusulkan model manajemen strategis yang terintegrasi.
- 6) Model Skematik
Model ini penting sebagai bantuan dalam membayangkan proses manajemen strategi. Model ini dikembangkan oleh Peter Wright, Charles Pringle dan Mark Kroll 1994.
- 7) Model *Balanced Scorecard*
Balanced scorecard adalah model manajemen strategi yang diformulasikan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990.
- 8) Model *Strategi Map*
Peta strategi adalah model manajemen strategi sebagai alat visual yang dirancang untuk secara jelas mengomunikasikan rencana strategis dan mencapai tujuan organisasi tingkat tinggi.
- 9) Model *Value Chain Analysis*
Model *Value Chain Analysis* yaitu analisis nilai rantai.
- 10) Model SWOT Analisis
Matriks SWOT adalah model manajemen strategis dengan akronim kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

11) Model PEST

PEST adalah akronim politik, ekonomi, sosiokultural, dan teknologi) seperti analisis SWOT.

12) Model *Gap Planning*

Perencanaan kesenjangan (*gap planning*) juga disebut kesenjangan perencanaan strategis.

13) Model Strategi Samudra Merah dan Biru

Strategi samudra merah dan biru adalah model manajemen strategi yang berasal dari sebuah buku "*Blue Ocean Strategy*". "*Blue Ocean Strategi*" adalah pengembangan ruang pasar yang tidak terbantahkan (*Blue Ocean*) alih-alih ruang pasar.

14) Model Porter (lima Kekuatan)

Model lima kekuatan michael porter adalah model manajemen strategi yang lebih tua, diformulasikan pada tahun 1979.

15) Model VRIO

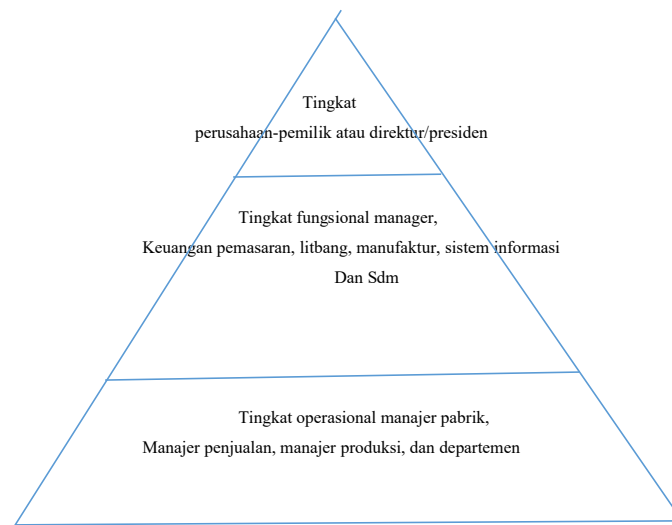
Kerangka kerja VRIO dari model manajemen strategi adalah akronim untuk "*value Rarity Imitabilily Organization*"(nilai, kelangkaan, kemampuan meniru, organisasi). Model ini lebih berkaitan dengan pernyataan visi dari pada strategi keseluruhan.

2.1.2. Konsep Strategi Bisnis

Dalam persaingan bisnis sangat di perlukan untuk menetapkan strategi. Strategi yang di tetapkan tersebut dinamakan strategi bisnis, yaitu strategi yang di buat atau dirumuskan untuk membuat perusahaan agar tetap stabil di bisnis persaingan yang berada di belahan dunia. Strategi ini meliputi banyak hal, baik dalam stategi organisasi (sumber daya manusia), strategi pemasaran, keuangan dan produksi. Strategi bisnis di adakan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Strategi bisnis di terapkan agar perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan baru yang sejenis.

Bisnis merupakan segala sesuatu aktivitas yang mendatangkan profit. Prinsip bisnis adalah mendatangkan profit sebesar-besarnya dengan pengorbanan serendah-

rendahnya. Bisnis berguna untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga dari sandang, pangan dan papan. Tingkat kesuksesan bisnis dilihat dari perbandingan antara modal yang dikeluarkan dan keuntungan yang dicapai (Mohammad Luqman, 2020:1). Bisnis ada karena keinginan pembisnis untuk mempraktekan segala sesuatu yang pembisnis sukai, atau bisa dikatakan pula bisnis ada karena kebutuhan yang mendesak yang memaksa pembisnis untuk membuka usaha agar memenuhi kebutuhan hidupnya.



Gambar 2.2. Tingkatan strategi dan staff yang paling bertanggung jawab

Sumber: Fajar Supanto (2019:46-56)

Menurut Eiichi “Erik” Kasahara (2020:66), Strategi bisnis adalah mempertimbangkan metode - metode untuk mewujudkan tujuan bisnis yang bisa dicapai yang telah ditentukan berdasarkan analisis situasi.

Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis ini adalah model 5 (lima) faktor pendorong kompetisi dari michael porter dikenal sebagai *five forces factor model* yang terdiri dari faktor-faktor :

a. Pelanggan

Adalah yang membeli barang produksi perusahaan sehingga yang setidaknya berhasil untuk membuat perusahaan menjual barang dengan

sebanyak apapun sehingga pelanggan loyal kepada perusahaan. Perusahaan harus bisa mengetahui apa yang sedang di butuhkan dan yang diinginkan manusia pada zaman saat ini agar bisa memperoleh barang yang langsung di gemari dan di beli langsung tanpa di pikir kembali oleh pelanggan. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami benar apa yang menjadi perilaku dari pelanggan, faktor-faktor yang menentukan keputusan pelanggan untuk membeli produk dan lain sebagainya.

b. Persaingan dalam bisnis yang sama.

Yaitu perusahaan yang memproduksi barang yang sama, perusahaan perlu menyadari bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tidak hanya perusahaan mereka yang bergerak dalam pemenuhan kebutuhan dan penyediaan barang atau jasa, melainkan banyak pesaing yang menyediakan barang dan jasa yang sama. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui karakteristik pesaing dalam bisnis yang dijalankan, dan strategi bisnis apa yang akan di gunakan guna untuk persaingan bisnis yang ketat saat ini.

c. Potensi pendatang baru

Adalah pesaing yang meniru bisnis perusahaan yang sudah maju dan banyak diminati. Tingkat pertumbuhan bisnis yang tinggi dapat mengundang pembisnis baru yang menyediakan barang dan jasa yang sama bisa di kategorikan pesaing baru. Oleh karena itu perusahaan perlu mewaspadaai pendatang baru, harus cermat akan adanya dampak dari pesaing baru yang di takutkan akan mengikuti strategi yang perusahaan kita pakai, karena mengetahui persaingan yang ketat ini dengan kecanggihan teknologi yang sudah sangat modern saat ini.

d. Pemasok faktor input

Adalah salah satu faktor yang dapat mendorong bisnis untuk bisa berhasil, terutama bisnis yang memerlukan faktor sejauh mana perusahaan memiliki jaringan dengan pemasok yang dapat memberikan faktor input dengan harga yang lebih murah. Efisiensi dari segi biaya akan menyebabkan perusahaan lebih kompetitif dengan kemampuannya untuk menawarkan harga

yang lebih murah kepada pelanggan. Jarak pemasok dengan lokasi perusahaan juga akan menentukan efisiensi yang mungkin di capai oleh perusahaan.

e. Perusahaan substitusi.

Modelnya porter adalah perusahaan substitusi. Perusahaan perlu menyadari tidak selama kondisi bisnis akan sama, melainkan kondisi bisnis akan berubah-ubah. Pada saat ini kecanggihan teknologi yang membuat perusahaan semakin berbeda dan persaingan semakin ketat, jika perusahaan selalu memakai cara kuno maka pelanggan akan berpindah ke perusahaan substitusi.

2.1.3. Konsep Persaingan

Menurut Zuriani Ritonga (2020:95-96), pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang dan jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan. Kualitas manusia akan meningkat akibat adanya persaingan yang sehat. Manusia pesaing adalah orang-orang yang secara sadar berlatih dan bekerja keras untuk bersaing dan memenangkan persaingan itu. Berdasarkan produk yang ditawarkan pesaing dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:

- 1) Pesaing dekat: perusahaan yang sama atau memiliki produk yang sejenis
- 2) Pesaing jauh: perusahaan yang memiliki produk yang mirip. Tujuan menentukan sasaran pesaing adalah untuk arah gerak perusahaan dalam menghambat laju pesaing. Identifikasi pesaing. Tujuan perusahaan dalam menjalankan usaha adalah untuk memenangkan pesaing. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri untuk mematikan lawannya.

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi dalam berlomba-lomba untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar peringkat survei, atau sumber daya yang di butuhkan (Zuriani Ritonga, 2020:80-87).

1. Jenis-jenis Persaingan

a. Pasar Persaingan sempurna

Pasar persaingan sempurna, di artikan sebagai pasar dengan penjual dan pembeli yang sangat banyak, sehingga tidak akan mempengaruhi harga.

Dalam persaingan ini harga tidak akan bisa di pengaruhi oleh si penjual ataupun pembeli sekuat dan sepengaruh apapun si pembeli harga pasar tidak akan naik ataupun menurun. Dalam pasar persaingan sempurna jumlah perusahaan yang banyak kemampuan perusahaan di anggap sedemikian kecil sehingga meskipun terdapat banyak perusahaan tidak akan mempengaruhi pasar.

b. Persaingan Tidak Sempurna

Persaingan tidak sempurna adalah suatu pasar yang dimana penjual memiliki pengaruh terhadap harga pasar, ketika penjual memiliki jumlah barang yang di tawarkan berskala besar maka memungkinkan untuk memengaruhi harga pasar.

2. Dinamika persaingan

a. Dinamika Persaingan

Dinamika persaingan dihasilkan oleh serangkaian tindakan kompetitif dan tanggapan-tanggapan kompetitif antara perusahaan-perusahaan kompetitif yang bersaing dalam satu industri tertentu. Persaingan kompetitif terjadi ketika 2 (dua) atau lebih perusahaan tersebut, satu sama lain dalam usahanya mengejar posisi pasar yang menguntungkan. Persaingan kompetitif terjadi karena perusahaan merasa memiliki peluang untuk memperbaiki posisi pasar mereka.

b. Faktor yang Menyebabkan Persaingan Kompetitif

- 1) Adanya evolusi menuju pasar global.
- 2) Skala ekonomi atau belajar.
- 3) Kemajuan teknologi informasi membuat koordinasi antar pasar menjadi lebih mudah.

c. Strategi dalam Bersaing

- 1) Membangun persepsi yang baik sesuai dengan *brand positioning*
- 2) Meningkatkan kualitas produk
- 3) Selalu menyajikan produk baru
- 4) Melakukan pendekatan pada konsumen

- 5) Melakukan distribusi secara terintegrasi
- 6) Harga kompetitif

3. Mencapai Keunggulan Kompetitif dalam Bersaing

Keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi akibat tindakan para pesaing, perusahaan perlu memahami beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pahami lingkungan bersaing
- b. Kenali pesaing
- c. Gunakan strategi pemasaran

2.1.4. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Adi Mursalin (2021:14), lingkungan internal terdiri dari kondisi dan kelemahan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi manajemen organisasi. Aspek lingkungan internal meliputi misi organisasi, budaya perusahaan, pemilik dan dewan direksi, karyawan, unit lain dari organisasi dan serikat pekerja. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan untuk mendayungkan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal (David dalam Zuriani ritonga, 2021:23).

Berikut ada beberapa faktor internal perusahaan yang harus di analisis, yaitu:

1. Sumber daya manusia

Fungsinya untuk memproduksi barang yang akan di produksi perusahaan, dalam kata lain sumber daya manusia ini berfungsi untuk menjalankan bisnis perusahaan, baik dalam produksi, keuangan, pemasaran dan strategi dalam mempertahankan bisnis dari pesaing yang memproduksi barang sejenis. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi (Sadili Samsudin, 2019:21). Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor utama adanya sebuah bisnis, bisnis ada karena ada sumber daya manusia yang menjalankan maupun mengelola produk yang di

hasilkan perusahaan. Dengan adanya mesin canggihpun jika tidak ada yang menjalankannya maka mesinnya tidak akan menyala dan berfungsi, jadi manusia adalah faktor utama adanya sebuah bisnis.

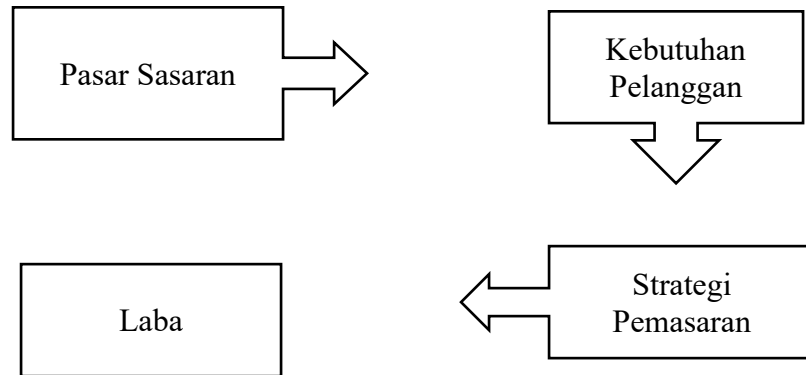
Menurut Sylvia Veronika (2019:5.20), dua pertimbangan utama yang perlu ditekankan dalam audit manajemen fungsi sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Jika ternyata strategi yang telah ditetapkan dipandang sudah tepat maka audit manajemen fungsi sumber daya manusia harus bisa menemukan dan mengidentifikasi faktor-faktor dalam penyelenggaraan berbagai fungsi sumber daya manusia yang menjadi pendukung keberhasilan dan faktor-faktor yang menghambat.
- b) Mungkin saja kinerja organisasi tidak mencapai target/sasaran yang diharapkan karena strategi yang ditetapkan terlalu tinggi atau disusun dengan asumsi yang tidak masuk akal, sehingga walaupun dengan pengarahannya segala kemampuan secara maksimal, target/sasaran yang ditetapkan tersebut sulit untuk dicapai. Atau mungkin karena ada perubahan eksternal yang pada saat ditetapkan strategi tersebut tidak tepat, tetapi pada waktu yang berbeda strategi tersebut tidak tepat lagi dan perlu ditinjau ulang. Audit manajemen juga perlu melakukan penilaian untuk menentukan apakah penetapan strategi organisasi tidak tepat sehingga kinerja perusahaan tidak tepat dapat mencapai target.

2. Pemasaran

Fungsi pemasaran yaitu untuk memasarkan produk yang perusahaan jual, baik di pasarkan secara langsung dengan menjual ke pasar nyata, atau menjualnya melalui sosial media, dengan mengiklankan semua produk perusahaan di media sosial atau website sendiri maka bukan hanya dalam negeri saja yang akan menjadi konsumen bahkan luar negeri akan menjadi konsumen/customer perusahaan. Menurut Phillip Kotler dalam Sylvia Veronika (2019:4.3), pemasaran adalah proses sosial yang di dalamnya individu atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan

menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.



Gambar 2.3. Konsep pemasaran

Sumber: Inung Oni S (2019:5)

Menurut sylvia veronika (2019:4.25), dalam pelaksanaan audit, informasi yang berkaitan dengan strategi pemasaran yang perlu diperoleh sebagai berikut.

- a) Keberadaan strategi dasar pemasaran.
- b) Ketepatan strategi dasar yang telah disusun.
- c) Keseimbangan penggunaan anggaran perusahaan dengan hasil yang dicapai.
- d) Penggunaan pendekatan alokasi sarana, daya, dan dana apakah sama rata atau bervariasi.
- e) Cakupan strategi pemasaran apakah sudah meliputi mutu produk, motivasi tenaga penjual, layanan purna jual, fasilitas kredit, dan saluran distribusi.

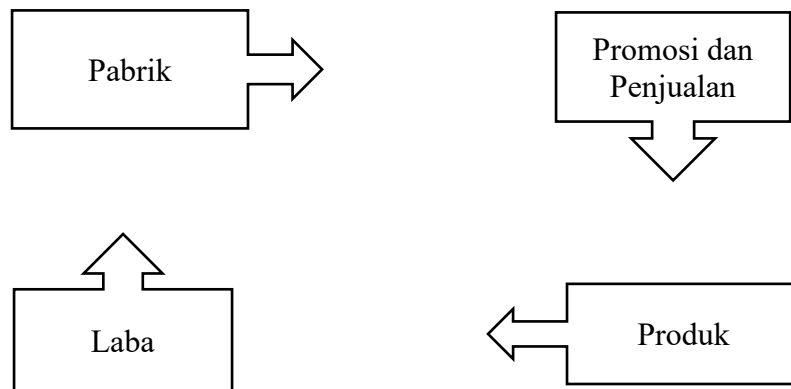
3. Keuangan

Fungsi keuangan adalah untuk mengetahui apakah perusahaan berjalan dengan baik atau bahkan buruk, karena keuangan adalah salah satu faktor yang sangat rentan bagi investor, ketika keuangan perusahaan buruk maka investor akan berlari ke perusahaan pesaing. Fungsi keuangan pada perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dan strategik dalam

perusahaan, ditinjau dari sudut pandang pencapaian sasaran jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, yang meliputi perolehan keuntungan, pertumbuhan, dan perluasan usaha Sylvia Veronika (2019 : 3.7-3.8).

4. Operasi/produksi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Menajemen produkdi/operasi berkaitan dengan input, transformasi dan output. Operasi/produksi adalah penciptaan produk dan jasa. Manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan produk dan jasa melalui proses transformasi input menjadi output (Heizer & Render dalam Dorothea wahyu Ariani, 2019:1.2). Yang dimaksud operasi adalah suatu aktivitas dalam mentransformasi input-input nmenjadi output-output yang dapat menambah nilai pada barang atau jasa. Manajemen operasional adalah area bisnis yang berfokus pada proses produksi barang dan jasa, serta memastikan operasi bisnis berlangsung secara efektif dan efisien (Rita Ambarwati dan Supardi, 2021 : 10)



Gambar 2.4. Konsep penjualan

Sumber:Inung Oni S (2019:5)

2.1.5. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Adi Mursalin (2021:14), lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dari luar batas organisasinya. Tentu saja,

batasan yang memisahkan organisasi dari lingkungan eksternalnya selalu tidak jelas dan tidak tepat. Analisis lingkungan ini ada dengan tujuan agar perusahaan bisa mengidentifikasi situasi pasar di luar secara global, dan agar perusahaan bisa lebih cermat untuk menghadapi persaingan bisnis dan cermat dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan/customer.

Menurut Ernie Tisnawati dan Kurniawan (2019:50-53) lingkungan eksternal organisasi ada 7.

1. Pelanggan

Para pelanggan atau konsumen (customer) adalah mereka yang langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa para pelanggan merupakan salah satu alasan kuat mengapa sebuah organisasi perusahaan berdiri dan beroperasi. Para pelanggan inilah sumber pendapatan organisasi.

2. Pesaing

Pesaing adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan (sekaligus ancaman) yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan.

Dengan seperti ini, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa yang ditawarkan pesaing terhadap pelanggan, pada tingkat harga berapa, kelebihan apa yang dimiliki pelanggan dibandingkan kita, menjadi sesuatu yang harus juga dipahami oleh organisasi bisnis. Posisinya, kehadiran pesaing akan mendorong organisasi bisnis untuk lebih memperbaiki kualitasnya dari waktu ke waktu sehingga dapat diterima dan menarik minat para pelanggan.

Menurut Manerep Pasaribu dan Albert Widjaja (2020:72), analisis pesaing bertujuan memperoleh gambaran aspek kekuatan dan kelebihan pesaing untuk kita imbangi atau salip, minimal dari pesaing yang mempunyai produk dan jasa yang paling mirip dengan yang kita miliki. Dengan kata lain, lakukan evaluasi dari pesaing serta pengganti potensial. Analisis pesaing pada

pemasaran tradisional terutama mencakup produk, harga, luasnya jalur distribusi, dan sebagainya.

3. Pemasok

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku.

4. Partner Strategis (*Strategic Partner*)

Partner strategi adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saing menguntungkan kedua belah pihak. Dalam istilah biologi dikenal *simbiosis mutualisme* yang kurang lebih artinya kerja sama yang saling menguntungkan.

5. Regulator

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang *fair* dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud, maka perlu dibuat aturan-aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak dimasyarakat dan secara konsisten dijalankan pula oleh semua pihak di masyarakat tersebut. Regulator dapat berasal dari pemerintah, maupun berupa institusi atau lembaga yang disepakati untuk dibentuk untuk tujuan sebagaimana yang di jelaskan di atas.

6. Pemerintah (*Government*)

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang. Berdasarkan pengertian ini, maka pemerintah dituntut unruk melakukan kegiatan-kegiatan proaktif, mulai dari pemberian kebijakan, penetapan aturan pemerintah, hingga upaya-upaya antisipasi dan penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat menuju masyarakat yang lebih baik disegala bidang, baik material maupun spiritual.

7. Masyarakat Umum (*Society*)

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan-lingkungan yang disebutkann di atas. Masyarakat ini bisa di bagi dua. Pertama, masyarakat umum yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan, misalnya pelanggan, masyarakat disekitar perusahaan, dan tokoh masyarakat dimana sebuah perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitasnya. Kedua adalah masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Untuk kelompok kedua masyarakat ini, perusahaan tidak terpengaruh atas apa yang dilakukannya. Akan tetapi, kelompok masyarakat ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan jika situasi dimasa yang akan datang berubah. Bisa jadi kelompok masyarakat ini akan menjadi kelompok masyarakat yang dijadikan sasaran untuk perluasan pasar dan lain sebagainya.

Menurut Adi Mursalin (2021:16), faktor eksternal berada diluar organisasi dan memberikan peluang atau menimbulkan ancaman bagi organisasi. Dalam arah ini ada 2 pendekatan yaitu elemen tindakan langsung dan tidak langsung. Unsur tindakan langsung adalah unsur-unsur yang secara langsung mempengaruhi operasi bisnis dari dunia luarnya yaitu, pelanggan, pemasok, pemerintah, pesaing, perantara keuangan, serikat pekerja, media dan kelompok kepentingan khusus.

Adapun menurut David dalam Zuriani Ritonga (2020:24-27), menyatakan bahwa audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus di hindarinya. Empat kekuatan - kekuatan yang ada di eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu:

1. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh, ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi mahal atau tidak tersedia. Juga, ketika suku bunga naik, pendapatan diskresioner pun turun. Ketika harga saham naik, permintaan akan ekuitas sebagai sumber

modal bagi pengembangan pasar meningkat. Selain itu, ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen dan bisnis meluas.

2. Kekuatan Sosial Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, nirlaba, dan semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam segala hal, dunia saat ini sangat berbeda dibandingkan kemarin, dan esok menjanjikan perubahan yang lebih besar lagi.

3. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum

Pemerintahan baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintah atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, ramalan politik bisa menjadi bagian terpenting bagi audit eksternal. Perubahan-perubahan dalam hukum paten, undang-undang antitrusts (undang-undang yang menentang penggabungan industri-industri), tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memberikan pengaruh signifikan pada perusahaan. Kesalingtergantungan global yang semakin meningkat dikalangan ekonomi, pasar, pemerintah dan organisasi memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan dampak potensial dari variabel - variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif mereka.

4. Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak dramatis terhadap organisasi. Kemajuan super konduktivitas saja, yang meningkatkan daya produk-produk elektrik dengan mengurangi resistensi pada arus, telah merevolusi operasi bisnis, khususnya dalam industri transportasi, utilitas, perawatan kesehatan, kelistrikan, dan komputer.

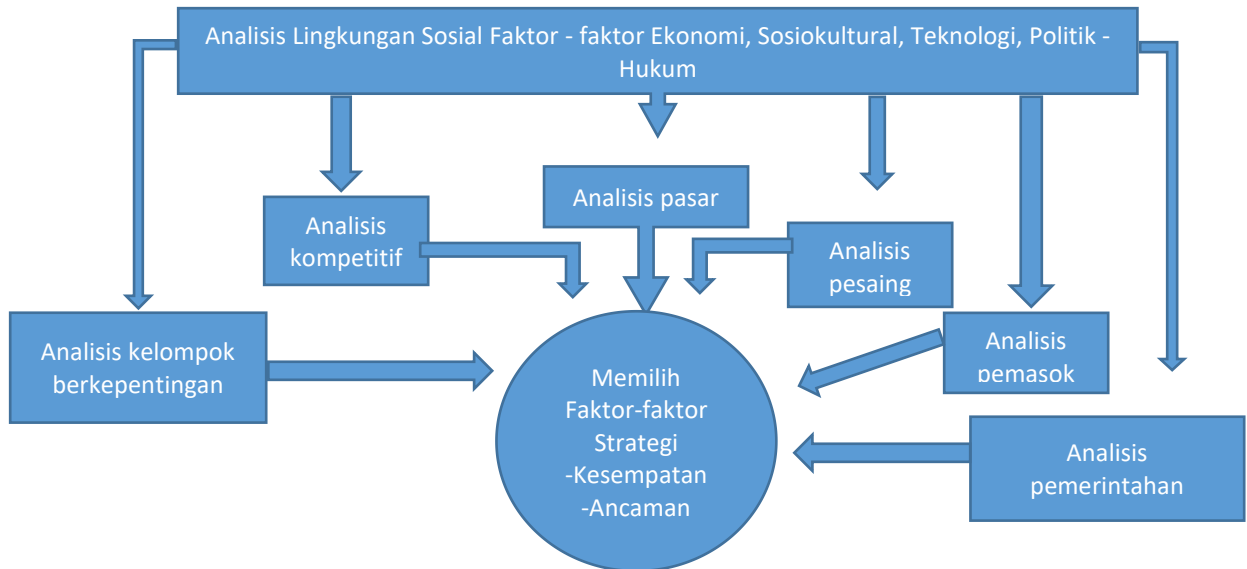
Teknologi mudah didapat di pasar. Sistem dan tata cara tidak terlalu sulit untuk dipormulasikan. Hanya saja ini semua perlu dikerjakan oleh SDM yang memiliki kompetensi dan budaya kerja. Hal demikian ini yang menyebabkan transformasi kultural jauh lebih rumit dibanding transformasi lainnya. Teknologi yang berbentuk komunikasi dan informasi yang berwujud pada *big data*, kecerdasan buatan, *internet of things*, dan *cloud* membuat ranah bisnis berubah total. Dalam wujud fisik yang diwakili oleh sistem robotik yang semakin canggih, teknologi 3D (tiga dimensi) yang semakin murah dan mudah, melengkapi revolusi teknologi informasi (Lilik Agung, 2020:4-11).

5. Kekuatan Kompetitif

Salah satu bagian terpenting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Tujuan audit eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan peluang atau untuk meminimalkan dampak dari potensi ancaman.

Menurut Sedarmayanti (2018 : 116), ada model lima kekuatan porter (*porters's five-forces model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Hakikat persaingan industri dapat dilihat sebagai kombinasi lima kekuatan, yaitu:

- 1) Persaingan antar perusahaan sejenis.
- 2) Kemungkinan masuknya pesaing baru.
- 3) Potensi pengembangan produk substitusi/pengganti.
- 4) Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok.
- 5) Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen.



Gambar 2.5 Pengamatan Lingkungan Eksternal

Sumber: Sedarmayanti (2018 : 125)

1. Analisis Pasar adalah menganalisa konsumen dan pesaing. Pasar hendaknya ditentukan sehingga konsumen dan pesaing dapat di analisa secara tepat. Syarat adanya pasar adalah harus terdapat orang-orang dengan kebutuhan dan keinginan tertentu dan satu atau lebih produk yang dapat memuaskan kebutuhannya (Zuriani Ritonga, 2020:92).
2. Analisis kompetitif sama dengan keunggulan kompetitif yaitu secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi yang membuat suatu organisasi menjadi memiliki kinerja yang lebih baik lagi di dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industri pasar yang sama dalam suatu lingkungan persaingan. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi yang diimplementasikan oleh peta pesaing potensial yang ada (Zuriani Ritonga, 2020:119).
3. Analisis Pesaing yaitu untuk mengetahui jumlah dari jenis pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, perusahaan perlu membuat peta pesaing yang lengkap. Peta pesaing ini untuk analisis pesaing secara tepat sasaran dan tidak salah arah (Zuriani Ritinga, 2020:99).

4. Analisis Kelompok Berkementingan yaitu pihak-pihak yang menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang *fair* dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud, maka perlu dibuat aturan-aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak dimasyarakat dan secara konsisten dijalankan pula oleh semua pihak dimasyarakat tersebut (Ernie Tisnawati dan Kurniawan, 2019:53).
5. Analisis Pemasok yaitu untuk menganalisis pemasok yang langsung berkaitan dengan perusahaan dalam kegiatan bisnis dari sebuah perusahaan, agar mengetahui apakah pemasok yang bekerjasama dengan perusahaan kita memiliki kualitas bahan baku yang bagus atau tidak, dan apakah pemasok dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Ernie Tisnawati dan Kurniawan, 2019:53).
6. Analisis Pemerintah yaitu untuk menganalisis faktor-faktor politik, pemerintah atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar. Analisis pemerintah untuk melihat perubahan-perubahan paten, undang-undang antiturs (undang-undang yang menentang penggabungan industri-industri), tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memberikan pengaruh signifikan pada perusahaan (Zuriani Ritonga, 2020:27).

2.1.6. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Menurut Sedarmayanti (2018:109-110) Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal di mana manajer menciptakan gambaran umum secara tepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diharapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain serta strategi yang berhasil.

1) Kekuatan

Kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan oleh suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

2) Kelemahan

Kelemahan merupakan keterbatasan/kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3) Peluang

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4) Ancaman

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pesan yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli/pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaruan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan.

5) Keterbatasan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan kerangka pilihan bagi banyak manajer selama periode waktu yang panjang, karena kesederhanaannya dan kemampuannya untuk menggambarkan esensi dari formulasi strategi yang baik, menyesuaikan peluang dan ancaman suatu perusahaan dengan

kekuatan dan kelemahannya. Analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual sangat luas sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan utama.

- 1) Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal.
- 2) Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah.
- 3) Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.

Analisis SWOT adalah proses perencanaan yang memungkinkan perusahaan dapat mengatasi tantangan dan menentukan apa yang akan ditelusuri. Tujuan utama dari analisis SWOT adalah untuk membantu organisasi mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang terlibat dalam keputusan. (Fajar Supanto, 2019:110)

2. Tujuan Analisis SWOT

Tujuan analisis SWOT pada perusahaan, organisasi atau bisnis adalah untuk membenarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang telah dianalisis. Perusahaan, organisasi atau bisnis harus mengetahui kelemahan yang dihadapi agar menjadi kekuatan serta mengatasi ancaman menjadi peluang. (Fajar Supanto, 2019:118)

3. Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan strategi bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau kedepan terhadap kualitas internal maupun eksternal. Analisis SWOT bermanfaat apabila sudah secara jelas ditentukan dalam bisnis para perusahaan beroperasi. Arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. (Fajar Supanto, 2019:119)

4. Fungsi Analisis SWOT

Fungsi Analisa SWOT adalah untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan atau organisasi yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa tentang peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan atau organisasi yang dilakukan melalui kajian terhadap kondisi eksternal perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT tidak hanya diberlakukan bagi organisasi profit tetapi juga organisasi nonprofit yang memerlukan pemasaran atau pengenalan guna meningkatkan pemasukan dan upaya yang akan dicapai. (Fajar Supanto, 2019:119)

2.2. Penelitian Terdahulu

Rani Desintania (2019) melakukan penelitian mengenai formulasi strategi keunggulan bersaing pada PT.Sinai Maju Gemilang yang berkesinambungan dengan para pesaing dengan judul “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan PT.Sinai Maju Gemilang Di Cikarang Selatan-Kabupaten Bekasi” dalam formulasi strategi keunggulan bersaing agar perusahaan berhasil dalam mengatasi persaingan pasar, perkembangan strategi baru yang inovatif. PT. Sinar Maju Gemilang mengidentifikasi dari sumber daya strategis agar perusahaan unggul dalam persaingan pasar di masa mendatang, dan memastikan pencapaian kinerjanya lebih baik.

Fransiska Lili Koswara (2019) melakukan penelitian mengenai formulasi strategi bersaing dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Luxior Di Bandung” dalam menghadapi persaingan bisnis dengan *best-cost provider strategi*, dan dengan strategi tersebut klien/customer harus *more value for the money* artinya klien/customer harus mau membayar lebih mahal demi mendapatkan nilai dan manfaat. Dengan penelitian tersebut perusahaan menggunakan *best-cost provider strategi* yang dimana perusahaan menjadi mendapatkan kemampuan lebih untuk uang.

Angel Gabriela Makalew DKK (2019) melakukan penelitian mengenai peran *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing, pada PT. Mitra Kencana Distribusindo Manado dengan judul “Analisis Peran *Supply Chain Management* Terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Mitra Kencana Distribusindo Manado”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah strategi *supplier partnership, customer*

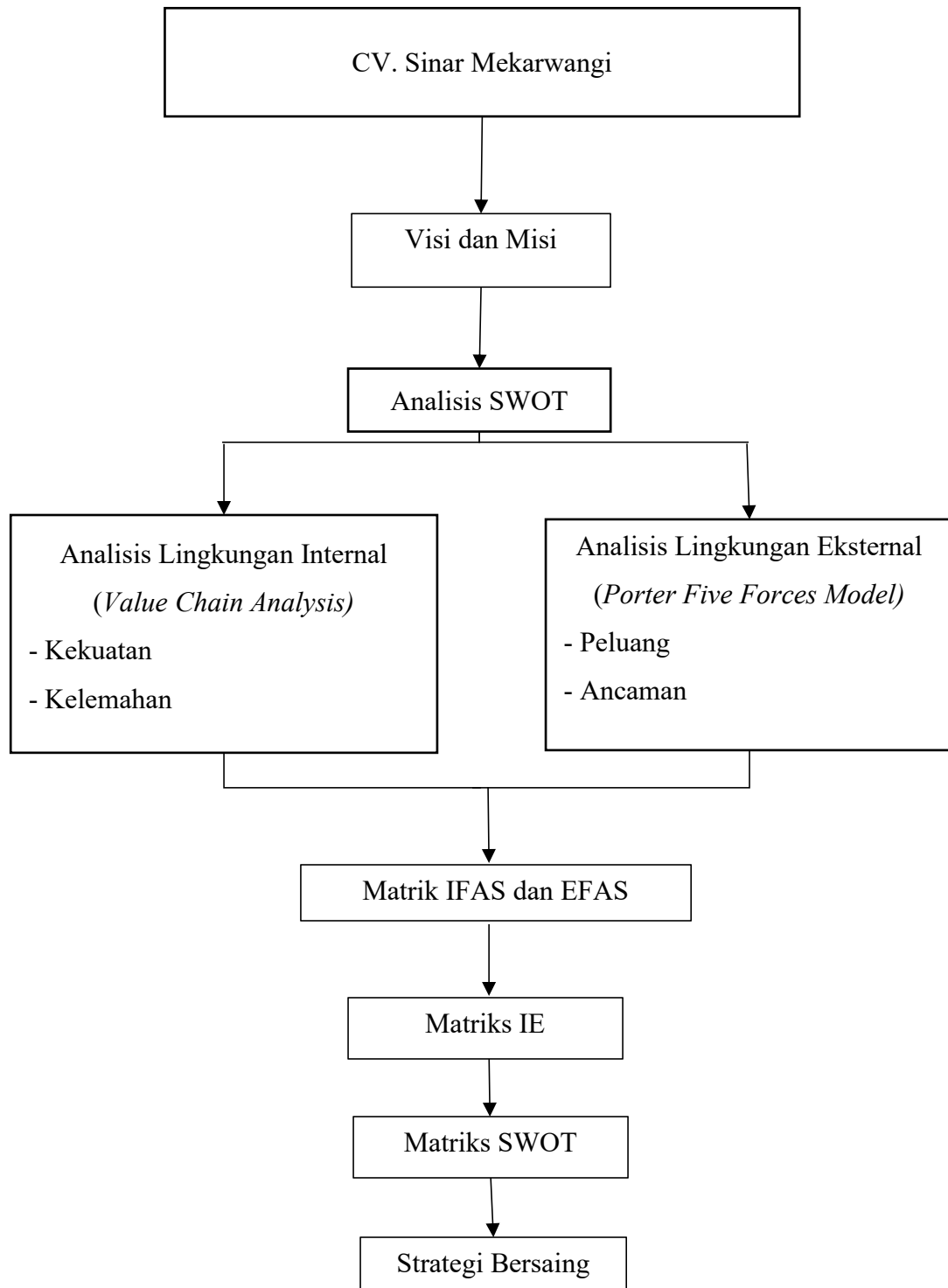
relationship, *level of information sharing*, dan *quality of information sharing* secara simultan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung lebih besar dari F table ($22.226 > 2.57$) dan tingkat signifikansi kurang dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa strategi *supplier partnership*, *customer relationship*, *level of information sharing*, dan *quality of information sharing* mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 65.4%, sedangkan sisanya 34,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Fransiska BR Bangun (2021) melakukan penelitian mengenai strategi bersaing dalam meningkatkan penjualan dengan judul “ Analisis Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Penjualan, Studi Pada Usaha Warung Wajik Peceran H.Ngadimin” strategi bersaing ini menggunakan metode analisis SWOT, analisis IFAS dan EFAS. Dengan metode ini mencermati setiap keinginan pelanggan dan melakukan inovasi agar bisa menandingi pesaing dan supaya unggul dari penjual yang lainnya. Dan dengan penelitian ini mempunyai hasil bahwa warung wajik peceran H.Ngadimin mendukung strategi agresif, dimana warung ini memiliki kekuatan lebih besar dari pada kelemahan, dan peluang yang dimiliki lebih besar dari pada ancaman. Strategi yang paling tepat untuk bersaing di terapkan untuk meningkatkan penjualan adalah strategi SO yang diperoleh dari analisis SWOT.

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Rani Desintania (2019)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan PT.Sinai Maju Gemilang Di Cikarang Selatan-Kabupaten Bekasi	Analisis menggunakan matrik EFE, matriks IFE, matriks IE, analisis SWOT, matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM)	Analisis ini untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal serta agar dapat merumuskan strategi yang tepat dengan menciptakan inovasi baru terhadap produk. Dan inovasi untuk kinerja para karyawan perusahaan.
Fransisca Lili Koswara (2019)	Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Luxior Di Bandung	Analisis ini menggunakan analisis SWOT	Analisis ini untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang perusahaan miliki.
Angel Gabriela Makalew, Arrazi Bin Hassan Jan, dan Merlyn Mourah Karuntu (2019)	Analisis Peran <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Mitra Kencana Distribusindo Manado	Analisis ini menggunakan, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan analisis regresi linear berganda.	Analisis ini untuk mengetahui apakah <i>supply chain management</i> sangat memengaruhi keunggulan bersaing.
Fransiska BR Bangun (2021)	Analisis Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Penjualan, Studi Pada Usaha Warung Wajik Peceran H.Ngadimin	Analisis menggunakan matriks IFAS, matriks EFAS dan analisis SWOT	Analisis ini untuk mengetahui kekuatan untuk mengatasi ancaman yang akan di hadapi dan mengetahui daya tarik pembeli.

2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 2.6. Kerangka konseptual

Sumber: Penulis (2022)