

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Menurut Tavakoli dan Lawton dalam Noor Juliansyah (2020:17) Strategi adalah cara umum untuk mencapai tujuan jangka Panjang. Strategi bisnis meliputi ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi, penjualan, likuidasi, dan usaha patungan.

Menurut Jatmiko dalam Noor Juliansyah (2020:17) Strategi adalah seperangkat komitmen dan Tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi inti dan mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Graetz dalam Noor Juliansyah (2020:17) Strategi adalah alat untuk menggapai tujuan. Dari pengertian tersebut, maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa strategi adalah proses perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan atau individu yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal untuk mencapai tujuan yang diinginkan agar dapat membedakan diri dari pesaingnya.

Perencanaan strategi paling sering dimulai dengan “apa yang akan terjadi” daripada dengan “apa yang sudah terjadi”. Kompetensi inti diperlukan untuk inovasi pasar baru dan kecepatan perubahan perilaku konsumen.

Perusahaan perlu menemukan persaingan inti dalam perusahaan yang dijalankannya. Pemahaman yang baik tentang strategi dan konsep terkait lainnya akan menentukan keberhasilan strategi yang diciptakan. Menurut Noor Juliansyah (2020) hKonsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence* : Langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk memungkinkan melakukan aktivitas lebih baik daripada pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : Kegiatan khusus yang dikembangkan oleh perusahaan untuk mengungguli pesaing mereka.

### **2.1.2 *Distinctive Competence***

Suatu Perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”. Menurut Noor Juliansyah (2020) *Distinctive Competence* adalah kemampuan mendetail suatu perusahaan. Identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi :

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibanding dengan produk pesaing dengan cara memahami betul keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik dibanding para pesaing

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih unggul, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat Menyusun strategi-strategi pemasran yang lebih baik dibanding pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh kompetensi sumber daya yang canggih, memberikan pelayanan yang baik agar konsumen merasa puas, dan menciptakan pandangan yang baik. Semua itu kenggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan para pesaing.

### **2.1.3 *Competitive Advantage***

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter dalam Noor Juliansyah (2020-9) ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, diantaranya :

- a. *Cost Leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika perusahaan tersebut dapat memberikan harga jual yang lebih murah dibanding pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi difirensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

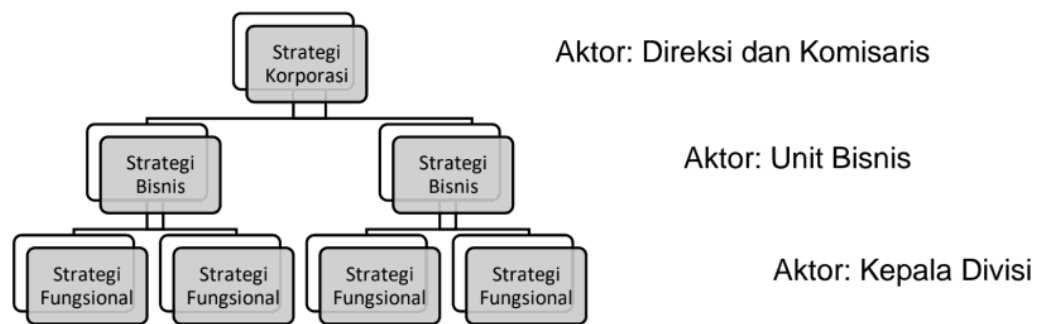
#### **2.1.4 Konsep Tingkatan Strategis**

Strategi bisnis menentukan bisnis apa yang harus ada dalam organisasi dan bagaimana keseluruhan kelompok kegiatan harus disusun dan dikelola. Menurut Porter dalam Noor Julainsyah (2020:18) bahwa rencana diversifikasi bisnis secara keseluruhan, meskipun bisnis memilih tetap focus pada hanya satu produk atau jasa. Hal ini banyak terjadi diperusahaan usaha kecil. Dalam suatu organisasi besar, proses perumusan strategi terdapat tiga tingkatan strategis.

Pertama adalah strategi korporasi (*Corporate Strategy*), yang terdiri atas dewan komisaris dan dewan direksi berada dipuncak hierarki. Mereka bertanggung jawab atas pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan, seperti mempertahankan citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Sebagian besar sikap pada tingkat korporasi mencerminkan pandangan pemegang saham dan masyarakat secara luas.

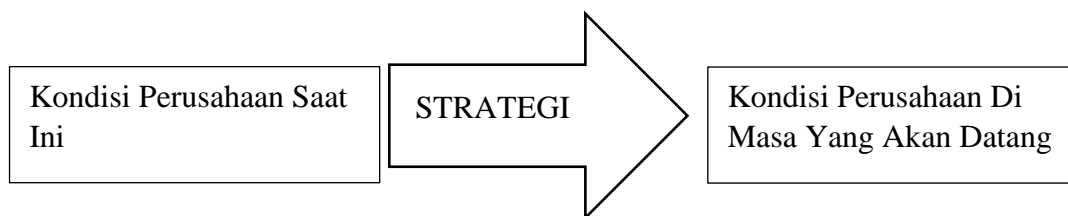
Kedua adalah strategi bisnis (*Business Strategy*), atas general manajer bisnis dan korporasi (Kepala Grup), Kepala grup menerjemahkan pernyataan arah dan maksud yang dirumuskan pada tingkat korporasi menjadi tujuan dan strategi yang nyata bagi setiap grup bisnis individual atau SBU (*Strategic Business Unit*).

Ketiga adalah Strategi Fungsional (*Functional Strategy*), terdiri atas manajer produksi, manajer operasi, manajer penelitian dan pengembangan, manajer keuangan dan akuntansi, manajer pemasaran serta manajer hubungan pelanggan. Mereka mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek untuk bidang-bidang seperti produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, pemasaran serta hubungan masyarakat. Namun, tanggung jawab utama mereka adalah menerapkan atau melaksanakan rencana strategi perusahaan. Sementara para manajer tingkat korporasi atau bisnis memusatkan perhatiannya pada “melakukan hal yang benar”. Dengan demikian mereka menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem pada bagiannya masing-masing dalam meningkatkan pangsa perusahaan.



**Gambar 2.1 Tingkatan Strategis**  
 Sumber : Noor Julainsyah (2020)

Gambar 2.1 merangkum tiga tingkat strategi yang berbeda, tetapi saling terkait dan saling bergantung; korporat (strategi korporasi seluruh organisasi), kompetitif (strategi berbeda untuk setiap bisnis, produk atau jasa dalam organisasi) dan fungsional (implementasi strategi kompetitif). Sebagian besar organisasi memilih untuk menghasilkan satu atau lebih produk atau jasa yang terkait atau tidak terkait untuk satu atau lebih segmen pasar. Berikut ini gambaran tentang bagaimana konsep strategi yang digunakan perusahaan atau organisasi.



**Gambar 2. 2 Strategi Sebagai upaya Pencapaian Tujuan Organisasi**

### **2.1.5 Tipe-Tipe Strategi**

Menurut Rangkuti dalam Ahmad (2020:3) pada dasarnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi, yakni sebagai berikut:

#### **1. Strategi Manajemen**

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilaksanakan oleh manajemen dengan focus pada pengembangan strategi makro. Contohnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi tentang keuangan, dan lain lain.

#### **2. Strategi Investasi**

Strategi ini adalah kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu bagian baru atau divestasi dan lainnya.

#### **3. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis ini sering juga disebut dengan strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini diarahkan pada fungsi-fungsi manajemen. Contohnya, strategi pemasaran, strategi produksi dan operasi, strategi distribusi, strategi terkait keuangan.

## **2.2 Manajemen Strategi**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut Lukito dalam Ahmad (2020:4) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi lebih unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar dapat menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategi mirip sekali dengan perencanaan strategi.

Menurut Jauch dalam Ahmad (2020:5) Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan Tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian sasaran perusahaan akan menjadi roh dalam melaksanakan semua kegiatan di organisasi.

Model manajemen strategi memerlukan tahapan yaitu, tahap yang pertama formulasi strategi yaitu penetapan misi organisasi, *assessment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran dan menetapkan strategi. Tahap yang kedua implementasi strategi yaitu mengerjakan strategi, melakukan evaluasi strategi, dan control strategi (Sharplin dalam Ahmad, 2020:5)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka Panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Alex Miller dalam Ahmad (2020:5) menekankan lima ciri utama manajemen strategik, diantaranya;

1. Manajemen strategi mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi
2. Manajemen strategi berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Manajemen strategi mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (*stakeholders*)
4. Manajemen strategi berkaitan dengan horizon waktu yang beragam
5. Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.

### **2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi**

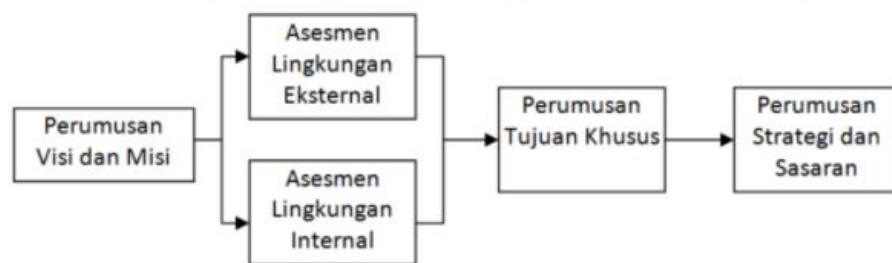
Manajemen strategi memberikan kerangka kerja bagi perusahaan yang dapat meningkatkan ketangguhan dan fungsi perusahaan. Manajemen strategi membantu para manajer untuk mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu manajemen strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri dalam menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan yang penting dari manajemen strategi adalah membantu para manajer untuk melihat adanya peluang yang beresiko dan peluang yang aman serta memilih diantara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategi juga dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, strategi.

Menurut Ahmad (2020:8-14) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap diantaranya adalah perumusan strategi, implementasi strategi, dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Ahmad, 2020:8) Dalam merumuskan perumusan strategi yang harus dilakukan yaitu :

- a. Perumusan visi (*vision determination*) yaitu pencitraan bagaimana perusahaan berekstensi;
- b. Asesmen lingkungan eskternal (*environment external assesment*) yaitu mengakomodasikan kebutuhan lingkungan akan mutu Pendidikan yang dapat disediakan oleh perusahaan;
- c. Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya perusahaan secara optimal;
- d. Perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi perusahaan yang ditampilkan dalam tujuan perusahaan dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran;
- e. Penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana



### **Gambar 2.3 Proses Formulasi Strategi**

Sumber : Ahmad (2020)

Perumusan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu dalam proses ini seorang kepala perusahaan hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama memutuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan perusahaan yang dikelola.

2. Implementasi Strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Ahmad, 2020:10). Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Ada lima langkah untuk mengimplementasikan manajemen strategi, yaitu :
  - a. Menganalisis dan merencanakan perubahan
  - b. Mengkomunikasikan perubahan
  - c. Mendorong perubahan
  - d. Mengembangkan inisiasi masa transisi
  - e. Mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.

Dalam proses inilah seorang pemimpin dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen yang ada. Karena dari ketiga elemen manajemen strategi, yang paling sulit dilakukan adalah implementasi strategi, agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. Top leader mampu melaksanakan peran ini sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.

3. Evaluasi Strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja



organisasi, serta mengambil Langkah-langkah perbaikan jika diperlukan (Ahmad, 2020:12). Dengan strategi ini seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan, yaitu pengukuran dan analisa kinerja dan pelaporan dan pertanggung-jawaban.

Pengukuran dan analisis kinerja merupakan tahapan yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk bebenah kedepannya. Dengan bertolak dari hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, pimpinan mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik untuk perbaikan kedepan.

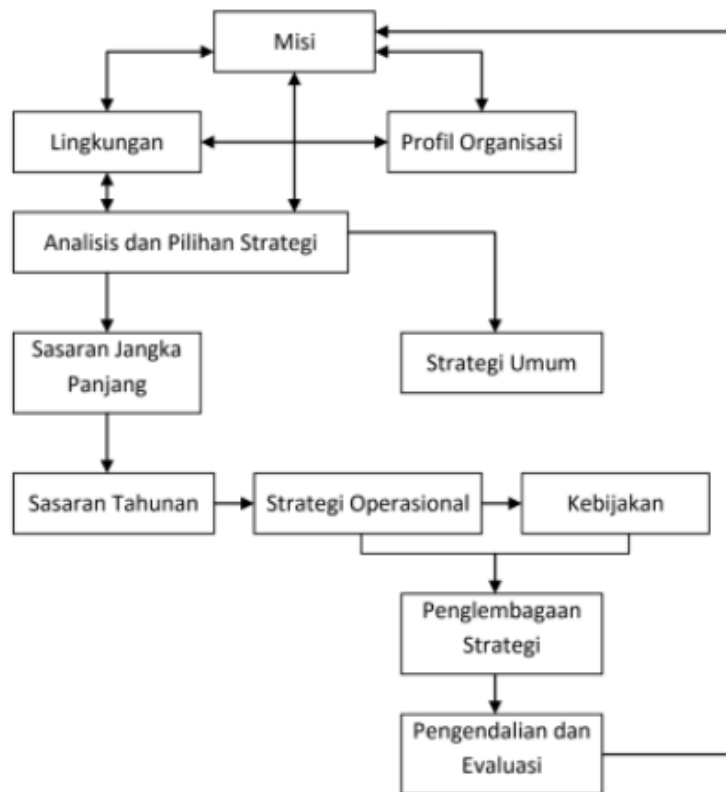
Dari pengertian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa proses manajemen strategi berjalan seperti sebuah siklus yang mana antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan evaluasi strategi, kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan, begitu seterusnya proses manajemen berjalan.

### **2.2.3 Model Dasar Manajemen Strategi**

Sebagaimana diketahui dari penjabaran sebelumnya, manajemen strategi adalah proses manajerial melalui tiga tahapan yaitu; pertama formulasi strategi, meliputi penetapan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan lingkungan sekitar baik lingkungan dalam perusahaan, maupun luar perusahaan, ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman, dan tantangan yang akan diterima oleh perusahaan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan

merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci dari visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan. Setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan tahap akhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati Bersama untuk meraih visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

Kedua implementasi strategi yaitu, proses dimana manajemen mewujudkan dan kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan. Dan ketiga evaluasi strategi yaitu, penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Adapun penerapan manajemen strategi bisa dilihat dalam gambar berikut ini:



**Gambar 2.4 Manajemen Strategi**

Sumber : Ahmad (2020)

Menurut Ahmad (2020:20) Akan lebih mudah jika mengaplikasikan proses manajemen strategi dengan menggunakan model. Meskipun model ini tidak menjamin keberhasilan tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut.



**Gambar 2.5 Model Manajemen Strategi Yang Komperhensif**

Sumber : Fred R. David dalam Ahmad (2020)

Model manajemen strategi dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Dimana strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Dengan kata lain, manajemen strategi terlibat dalam pengembangan dan implementasi strategi dalam kerangka pengembangan dalam kerangka keunggulan bersaing. Model manajemen strategi adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen strategi mengandung makna pemanfaatan peluang bisnis dengan perencanaan yang matang dalam melakukan setiap tindakan dan pengambilan keputusan sehingga tujuan yang diharapkan bisa terwujud.

### **2.3 Pengertian Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing merupakan kunci utama keberhasilan dalam konsep manajemen strategi perusahaan, karena itu merupakan strategi yang dirancang untuk mendapatkan nilai perusahaan. (Ibrahim dan Ina dalam Dewi Putri, 2017:4). Perusahaan mengalami keunggulan persaingan ketika Tindakan-tindakan dalam suatu pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa. Jika suatu perusahaan tepat memilih strategi untuk menganalisa pasar maka akan dengan mudah menemukan keunggulan bersaing didalam perusahaan tersebut. (Kadarningsih dalam Dewi Putri, 2017:4)

Menciptakan keunggulan bersaing dalam memasuki persaingan yang luas suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan yang ada didalam perusahaan, kemampuan yang dimaksud adalah kesanggupan untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan lebih lagi memenangkan pangsa pasar dari para pesaing. Menurut Wachjuni dalam Dewi Putri (2017:5) menyatakan bahwa, keunggulan bersaing harus selalu dimiliki oleh perusahaan atau produk untuk mencapai kinerja dan mencapai kesuksesan produk yang akan dihasilkan.

### **2.4 Definisi Analisa SWOT**

Menurut Rahim dan Radjab (2017:10-11) Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mencari dan menemukan masing-masing dari faktor-faktor SWOT. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kemampuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang baik.

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relative terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komporatif bagi perusahaan pasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius mengganggu kinerja efektif perusahaan.
3. Peluang (*Opportunities*): Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
4. Ancaman (*Threats*): Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Dari analisa SWOT yang dilakukan, selanjutnya adalah menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT.

Setelah melakukan analisis SWOT, Langkah selanjutnya adalah membuat keputusan strategis yang merupakan fungsi dan tanggung jawab dari semua manajer dan setiap tingkatan, terutama manajer puncak. Keputusan ini akan digunakan sebagai bahan untuk membangun filosofi organisasi dan pernyataan misi, membangun sasaran baru dan memilih strategi yang paling tepat.

Analisis SWOT dapat digunakandengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya analisis SWOT sering digunakan sebagai kerangka kerja atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi perusahaan. Menurut Dosinaen dan Sastika (2019) Kegunaan analisis SWOT adalah :

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri dalam rangka menyusun strategi bersaing.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing dalam rangka memenangkan persaingan.
3. Informasi dari hasil analisis internal dan eksternal perusahaan sebagai bahan dasar untuk melakukan pengembangan ataupun investasi baru.
4. Hasil analisis internal dan eksternal yang akurat sebagai acuan untuk pengambilan keputusan meneruskan atau memberhentikan satu divisi usaha.
5. Semua hasil analisis dapat digunakan sebagai bahan perencanaan membuat rencana bisnis, *action plan business* (berkaitan dengan tugas konsultan bisnis)

Adapun alat yang dipakai untuk Menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal (EFAS) yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (IFAS) yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Rangkuti dalam Dosinaen dan Sastika, 2019:9).

Cara membuat matrik SWOT adalah dengan menggunakan faktor-faktor strategi eksternal dan internal sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, yaitu dengan mentransfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta mentransfer kekuatan dan kelemahan dari tabel IFAS kedalam sel yang sesuai dalam matrik SWOT. Kemudian dengan membandingkan faktor-faktor tersebut lalu dibuatkan empat set kemungkinan alternatif strategi (SO,ST,WO,WT) Rangkuti dalam Dosinaen dan Sastika (2019:10):

1. **Strategi SO** : strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan ulang peluang sebesar-besarnya.
2. **Strategi ST** : strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. **Strategi WO** : strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. **Strategi WT** : Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

IFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
<b>EFAS</b> Peluang ( <i>Opportunity</i> )	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 2.6 Matrik SWOT**

Sumber : *Library* Binus

## 2.5 IFAS dan EFAS

### 2.5.1 IFAS

Dalam membuat faktor strategi internal, perlu mengetahui *internal factor analysis summary* (IFAS) terlebih dahulu. Setelah faktor-faktor internal suatu perusahaan sudah diketahui, suatu label IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut ini adalah Langkah-langkah penentuan IFAS (Rangkuti dalam Dosinaen dan Sastika, 2019:4-5) :

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 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0.
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. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan

ratarata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4

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 dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu 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 57 bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### 2.5.2 EFAS

Menurut Rangkuti dalam Dosinaen dan Sastika (2019:5-6), dalam membuat matriks faktor strategi eksternal beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk penentuan faktor strategi eksternal. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena mungkin akan mempengaruhi perusahaan dimasa mendatang, metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*), dan asumsi seperti eksplorasi, *brainstorming*, *statistical modeling* riset pasar dan sebagainya. Berikut adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal:

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 terhadap 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. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

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 dengan 1,0 (*poor*)
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu 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.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan keputusan pembelian relative banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variable independent, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan keputusan pembelian dapat disajikan dibawah ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Ade Putri Ayu Purba (2019) ini bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang diterapkan oleh Café *The Coffee Town* dalam menjalankan usahanya, penelitian ini diteliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yang memiliki hasil Strategi yang digunakan oleh Cafe *The Coffee Town* dalam menghadapi persaingan bisnis adalah Strategi Kompetitif/Strategi Bisnis yang berasal dari ilmu manajemen strategi. Strategi Kompetitif/ Strategi bisnis ini tentang bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya untuk mencapai keunggulan kompetitif, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijagkanya. Strategi Kompetitif/Strategi bisnis

ada beberapa yang dikemukakan oleh *Cafe The Cafe Town* , yaitu: (1) meningkatkan kualitas citarasa makanan dan minuman, (2) Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pembeli, (3) Memberikan harga yang standart/terjangkau, (4) Rutin melakukan inovasi, dan (5) rajin dan aktif melakukan promosi ke Media sosial dan *word of mouth*

Penelitian yang dilakukan oleh Gisella Andri Wijaya (2017) ini bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang dimilikinya serta peluang dan ancaman yang perlu untuk dimanfaatkan atau dihindari, sehingga mampu mengetahui strategi yang paling tepat dalam menghadapi persaingan berupa masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan yang ada, hasil dari penelitian ini adalah Faktor eksternal utama yang menjadi peluang utama bagi *Vosco Coffee* adalah (1) Perkembangan gaya hidup masyarakat Kota Malang dengan skor bobot 0,56, nilai tersebut menunjukkan bahwa respon *Vosco Coffee* peluang atas fenomenan gaya hidup masyarakat Kota Malang sangat baik terutama dengan memberi fasilitas yang nyaman terhadap pelanggan yang telah menjadikan café dan minum kopi sebagai gaya hidup. (2) Banyak café pendatang baru yang berpotensi menjadi konsumen dengan skor bobot 0,39, nilai ini menunjukkan respon *Vosco Coffee* baik setiap ada café pendatang baru yang bertema *coffee shop*. *Vosco Coffee* yang memiliki kapabilitas dalam menghasilkan biji kopi siap pakai memanfaatkan peluang dalam menawarkan produknya kepada para café baru yang membutuhkan biji kopi dengan kualitas dan harga yang bersaing. (3) Pertumbuhan ekonomi masyarakat Kota Malang yang meningkat secara signifikan dengan skor bobot 0,33, nilai ini menunjukkan faktor tersebut sangat penting dengan respon *Vosco Coffee* dengan peluang ini yakni dengan baik. *Vosco Coffee* menggunakan peluang tersebut dengan memaksimalkan fasilitas, kenyamanan, pelayanan, dan kualitas produk dengan harga yang bersaing kepada masyarakat Kota Malang yang tiap tahunnya memiliki daya beli yang semakin tinggi

Penelitian yang dilakukan Hidayati (2018) memiliki tujuan untuk menganalisis kondisi dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatinegoro dan akan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan pengrajin genteng di Desa Jatinegoro, serta meningkatkan pendapatan pengrajin genteng di Desa jatinegoro dalam perspektif islam. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif komulatif dan analisis SWOT, dimana analisis SWOT digunakan untuk mengetahui

kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatinegoro. Hasil yang didapatkan adalah dimana kondisi usaha genteng yang dimiliki setiap pengrajin berkembang secara positif dengan demikian maka tingkat pendapatan para pengrajin juga tumbuh secara positif. Akan tetapi dalam mengembangkan usaha para pengrajin akan mengalami kendala dan ancaman..

Penelitian yang dilakukan oleh Adrian Lisfiansyah (2018) ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan oleh restoran *Burger Shot* lalu merumuskan strategi bersaing pada restoran *Burger Shot*. Hasil dari penelitian Dari analisis SWOT, Restoran *Burger Shot* berada di kuadran 2 yaitu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Walaupun industri mereka tumbuh, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu mengevaluasi pendekatan strategi yang tidak efektif dan bagaimana cara yang paling baik untuk meningkatkan daya saing Restoran *Burger Shot*. Dengan pilihan strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari matriks Internal Eksternal (IE), Restoran *Burger Shot* berada pada sel II (dua) yaitu tumbuh dan di bangun dengan strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif penetrasi pasar. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) menghitung tiga alternatif strategi bersaing di atas. Dari hasil perhitungan alternatif strategi dengan matriks QSPM yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi bersaing yang direkomendasikan kepada Restoran *Burger Shot* adalah strategi intensif penetrasi pasar. Penetrasi pasar dengan melakukan implementasi strategi pemasaran dalam peningkatan angka tenaga penjual, meningkatkan beban iklan, meningkatkan usaha publikasi serta memanfaatkan tren digital marketing dengan media sosial menjadi strategi yang efektif dan menawarkan promosi penjualan produk burger dari Restoran *Burger Shot* secara ekstensif.

Penelitian yang dilakukan oleh Erna (2018) bertujuan untuk mengetahui bentuk strategi dan untuk mengetahui persaingan bisnis yang dilakukan oleh pemilik café di Kota Parepare. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif yang berupaya untuk mendeskriptifkan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan apa yang diteliti melalui observasi, wawancara, dan mempelajari dokumentasi. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah formulasi strategi terdiri dari pernyataan misi, tujuan,

strategi, dan kebijakan kemudian organisasi mengimplementasikan kebijakan. Evaluasi strategi dilakukan untuk menilai sejauh mana hasil dan umpan balik yang didapatkan oleh organisasi, disini terlihat bahwa pemilik café menyadari perlunya evaluasi atau perbaikan.

<b>Judul Peneliitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
<p>Analisis Strategi Bersaing Café <i>The Coffee Town</i> Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Ade Ayu Purba, 2019)</p>	<p>Metode Penelitian Kualitatif</p>	<p>Strategi yang digunakan oleh Cafe <i>The Coffee Town</i> dalam menghadapi persaingan bisnis adalah Strategi Kompetitif/Strategi Bisnis yang berasal dari ilmu manajemen strategi. Strategi Kompetitif/ Strategi bisnis ini tentang bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya untuk mencapai keunggulan kompetitif, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya.</p>
<p>Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Café di Kota Malang (Studi Kasus Pada <i>Vosco Coffee Malang</i>) (Gisella Andari Wijaya, 2017)</p>	<p>Pendekatan deskriptif kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa café berada pada kondisi yang cukup baik dibanding dengan posisi pesaing yang memiliki karakteristik yang hampir sama. Café diharapkan mampu memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman serta mampu mempertahankan dan meningkatkan kekuatan serta meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh café. Alternatif strategi yang paling tepat untuk dapat digunakan oleh <i>Vosco Coffee Malang</i> adalah penetrasi pasar dengan dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif berupa produksi biji kopi</p>

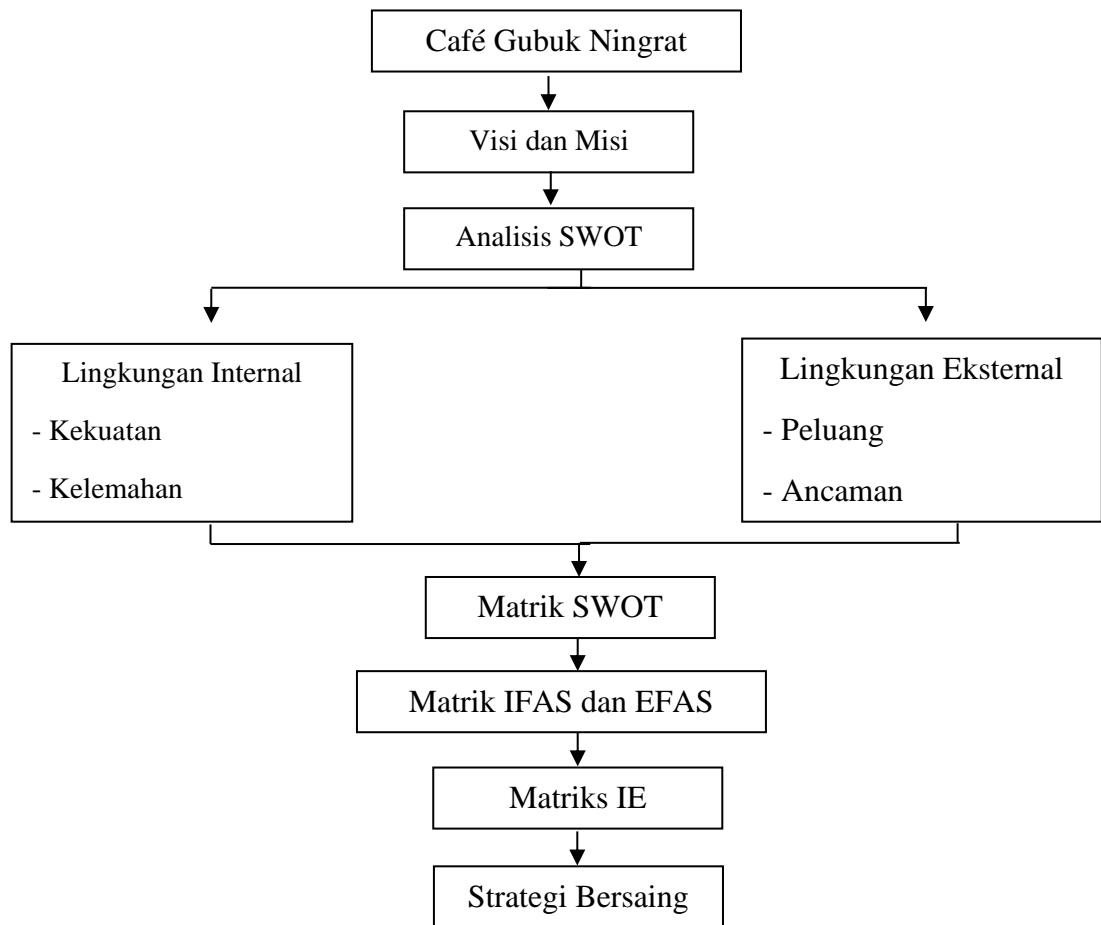
			sendiri yang dimiliki untuk dipasarkan ke café pesaing sebagai calon pelanggan potensial
Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Desa Jatirenggo) (Hidayati, 2018)	Obesrvasi dan Wawancara		Faktor strategis dari kekuatan usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo yaitu luasnya tanah dan genteng yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dibandingkan yang di hasilkan wilayah lainnya.
Analisis Strategi Bersaing Restoran <i>Burger Shot</i> Dalam Pasar Burger di Kota Malang (Adrian Lisfiansyah, 2018)	Pendekatan Deskriptif kualitatif		Hasil analisis pemilihan strategi menunjukkan bahwa strategi yang sesuai adalah tumbuh dan dibangun atau strategi intensif dan alternatif strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dengan melakukan implementasi strategi pemasaran dalam meningkatkan angka tenaga penjual, meningkatkan beban iklan, meningkatkan usaha publikasi serta memanfaatkan tren secara ekstensif
Strategi Persaingan Bisnis Café Di Kota Pare-Pare (Analisis Etika Bisnis Islam) (Erna, 2018)	Deskriptif Kualitatif		Formulasi strategi terdiri dari pernyataan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan kemudian organisasi mengimplementasikan kebijakan. Evaluasi strategi dilakukan untuk menilai sejauh mana hasil dan umpan balik yang didapatkan oleh organisasi, disini terlihat bahwa perlunya evaluasi atau perbaikan.

## Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber : Kampus Terkait

### 2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep merupakan jalur pemikiran yang dirancang berdasarkan kegiatan peneliti yang dilakukan. Menurut Diah dalam Ningrum (2017:4) menyatakan bahwa kerangka konsep berisikan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam rangka memberikan jawaban sementara. Di bawah ini adalah kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.7 Kerangka Konseptual**

Sumber : Penulis (2022)