

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategik adalah pengembangan suatu sistem atau serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang mendasar dan menyeluruh, beserta penetapan pelaksanaannya, oleh pimpinan organisasi dan disetujui oleh seluruh tingkatan dalam organisasi. Suatu proses perencanaan, implementasi serta pengendalian satu strategi organisasi, dan juga menentukan misi dan tujuan organisasi tersebut yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya (Widya, 2020:11).

Menurut Fred R. David dalam Widya (2020:13) Manajemen Strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat komponen mendasar, yaitu mengamati lingkungan sekitar, merancang strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Walaupun terdapat banyak definisi yang berbeda-beda tentang manajemen strategik, dapat disebutkan bahwa manajemen strategik dibuat oleh manajemen puncak suatu organisasi untuk menerapkan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui manajemen strategik, suatu organisasi atau perusahaan dapat mengevaluasi bisnis dan industrinya, termasuk mengevaluasi pesaingnya, dan menetapkan tujuan organisasi agar lebih unggul dibandingkan pesaing saat ini dan masa depan, kemudian meninjau kembali setiap strategi organisasi (Widya, 2020:13).

2.1.2. Tujuan Manajemen Strategi

Dalam manajemen strategik seorang pemimpin bertugas untuk menyusun serangkaian strategi perusahaan atau organisasi. Pemimpin juga mempersiapkan, mengatur, menerapkan dan mengevaluasi strategi yang disepakati untuk mencapai

tujuan. Dalam Widya, (2020:14), terdapat empat tujuan utama manajemen strategis dalam bisnis adalah sebagai berikut:

1. Memberikan arah untuk mencapai tujuan

Tujuan seorang pemimpin, sebagaimana di definisikan dalam manajemen organisasi, adalah untuk membimbing semua pemangku kepentingan dan semua sumber daya perusahaan menuju pencapaian tujuan organisasi. Arahan operasional yang efektif adalah landasan untuk memantau dan mengevaluasi pencapaian.

2. Menjaga kepentingan berbagai pihak

Pemimpin membuat rencana dengan mengintegrasikan kebutuhan seluruh kelompok seperti karyawan, supplier, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Faktor-faktor ini sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan kebijakan yang diterapkan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan secara merata

Manajer dapat menggunakan manajemen strategis untuk mengantisipasi perubahan dan menetapkan pedoman pengendalian. Hal ini untuk memperluas proses berfikir yang terkait dengan perspektif.

4. Berkaitan dengan efektifitas dan efisiensi

Tanggung jawab manajer tidak hanya untuk berkonsentrasi pada masalah kinerja tetapi juga secara serius memprioritaskan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif.

Pada tahap implementasi, tujuan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

1. Dapat digunakan untuk menilai strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Sebagai keperluan evaluasi kinerja, peninjauan, peninjauan kembali, serta melakukan koreksi dan penyesuaian apabila ditemukan penyimpangan pada saat penerapan strategi.
3. Dapat menciptakan strategi baru yang dirancang untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan eksternal.
4. Dapat mengkaji kekuatan dan kelemahan perusahaan, melihat peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan.
5. Untuk memastikan bahwa bisnis dapat terus mengembangkan produk atau layanan baru untuk tetap diterima oleh pelanggan.

2.1.3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan memanfaatkan manajemen strategis untuk mengatasi seluruh permasalahan strategis dalam perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan persaingan, manajer atau pemimpin perusahaan dapat menumbuhkan pemikiran kreatif atau strategis. Memecahkan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan berbagai alternatif yang dibangun dari analisis yang lebih mendalam untuk hasil yang lebih bermanfaat.

Manajemen strategik sangat penting bagi bisnis atau organisasi untuk mengidentifikasi peluang bisnis, meminimalisasi ancaman, dan mengungguli dalam setiap persaingan. Manfaat manajemen strategi diuraikan dibawah ini bagi perusahaan yang menerapkannya, baik secara finansial maupun nonfinansial (Widya, 2020:20).

1. Manfaat Finansial

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan pendapatan dan produktivitas yang signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan sistematis. Perusahaan yang menggunakan sitem perencanaan yang serupa dengan manajemen strategik memiliki kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik. Perusahaan yang efektif tampaknya memiliki kemampuan yang lebih besar untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang luas dan memperkirakan hasil jangka pendek dan jangka panjang. Manfaat finansial tersebut meliputi:

- a) Peningkatan penjualan
- b) Peningkatan dalam profitabilitas
- c) Peningkatan produktivitas

2. Manfaat Non Finansial

Manajemen strategik menawarkan manfaat yang nyata lainnya, selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman strategik pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah serta pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan.

Manajemen strategik meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena membantu interaksi antar manajer dan staf, berbagi tujuan dengan organisasi, meningkatkan kemampuan untuk meningkatkan produk atau layanan, dan menghargai kontribusi staf untuk meningkatkan produktivitas, organisasi dapat menghindari masalah. Proses manajemen strategik memberikan dasar untuk

mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan untuk berubah kepada semua manajer dan staf suatu perusahaan. Hal ini membantu perusahaan melihat perubahan sebagai suatu peluang bukan ancaman.

Manajemen strategi tidak hanya menghasilkan manfaat finansial tetapi juga memberikan manfaat non finansial kepada perusahaan. Manfaat tersebut adalah:

- a) Peningkatkan kesadaran akan ancaman dari luar
- b) Memahami strategi pesaing dengan baik
- c) Pengurangan penolakan terhadap perubahan
- d) Hubungan yang jelas antara kompensasi dan kinerja
- e) Kemampuan mencegah masalah dalam organisasi
- f) Peningkatan komunikasi antara manajer di semua tingkatan
- g) Peningkatkan disiplin dan ketertiban organisasi.

2.2. Strategi Pengembangan Usaha

2.2.1. Pengertian Strategi Pengembangan Usaha

Strategi Pengembangan usaha adalah cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat agar para pengusaha paham dan mengerti tujuan dan fungsi dari kiat mengembangkan usaha kecil itu sendiri (Supriadi, La Ode Angga, 2021).

Menurut Hafsah dalam Supriadi, Edy dan Titis (2023:8) Pengembangan usaha adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Pada umumnya pemilik usaha dalam mengembangkan usahanya harus mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya, menangkap peluang dan memulai usaha (bisnis), dan menjalankan bisnis dengan berhasil.

Strategi pengembangan usaha adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, memelihara dan memperoleh klien baru serta peluang bisnis untuk mencapai pertumbuhan bisnis (profitabilitas). Pengembangan usaha adalah suatu cara atau proses memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan meningkatkan perluasan usaha serta kualitas dan kuantitas produksi dari pada kegiatan

ekonomi dengan menggerakkan pikiran, tenaga dan badan untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Supriadi, Edy dan Titis 2023:8)

2.2.2. Strategi Pengembangan Usaha

Menurut Hendro dalam Supriadi, Edy dan Titis, (2023:9), ada beberapa strategi yang umum digunakan dalam pengembangan usaha, yaitu:

1. Mengembangkan pasar dari sisi produknya

Pengembang pasar dari segi produk sangatlah penting karena produk utama telah diperkenalkan dan dikembangkan, sehingga menjadikan profitabilitas (kemampuan mendapatkan laba), popularitas dan kualitas sebagai prioritas pertama dalam mengembangkan pasar. Berikut contoh pengembangan pasar dari sisi produk:

- a) Meningkatkan variasi produk, diantaranya: jenis botol, kemasan, gelas, dan sebagainya.
- b) Berdasarkan kategori produk, diantaranya: seperti dewasa, remaja, ibu-ibu, anak-anak, usia diatas 50 tahun.
- c) Berdasarkan kelompok produk, diantaranya: seperti produk herbal, produk tanpa pengawet, dan sebagainya.
- d) Berdasarkan fungsi produk, diantaranya: produk untuk rambut kering, rambut berminyak, rambut normal, dan sebagainya.
- e) Menemukan pasar baru untuk produk baru. Dengan dikembangkannya produk yang semakin bervariasi maka akan menghasilkan peningkatan penjualan.

2. Mengembangkan pasar dari sisi sistem penjualannya

Beberapa strategi pengembangan pasar digunakan untuk menciptakan sistem penjualan, antara lain:

- a) Mengembangkan sistem distribusi penjualan (internal)
meliputi: Menciptakan sistem distribusi penjualan sendiri dengan membuka cabang baru dengan dana pribadi, melakukan ekspansi melalui kerjasama, dan membuka saluran distribusi sendiri.
- b) Menciptakan sistem jaringan pemasaran dengan pihak lain, termasuk:
 - 1) Membangun jaringan pemasaran berjenjang, MLM (*multi level marketing*) dimana pelanggan adalah distributor dan sekaligus penjual.

- 2) Membangun sistem waralaba yang mencakup mengidentifikasi, merencanakan dan mengelola penjualan, menyiapkan prosedur operasional, lini produk, nama, popularitasnya, dan sebagainya.
 - 3) Melibatkan subkontraktor dalam aktivitas pemasaran, diantaranya: supplier dan broker.
 - 4) Penyelenggaraan kerjasama atau outsourcing untuk komponen pemasaran, kerjasama developer dengan broker.
- c) Menggabungkan bisnis dalam industri yang sama untuk mengembangkan pasar. Cara yang tepat untuk memperluas pasar ketika memiliki cukup modal untuk mengembangkan pasar secepat mungkin dengan akuisisi atau mengambil alih bisnis lain dan Merger atau menggabungkan dua atau lebih badan usaha.
3. Mengembangkan pasar dengan strategi integrasi (penyatuan)
 - a) Strategi inetgrasi vertikal (hulu ke hilir dari *flow industry*) Integrasi vertikal dapat dicapai dengan membeli perusahaan misalnya (pemasok, konsultan, produsen) atau dengan membeli dari distributor, grosir dan agen. Contohnya perusahaan mie yang mengakuisisi perusahaan gandum.
 - b) Strategi integrasi horizontal integrasi penyatuan perusahaan yang menawarkan produk berbeda untuk membantu mencapai tujuan bisnis. Contohnya perusahaan sepatu mengakuisisi perusahaan peralatan olahraga.
 4. Mengembangkan pasar dengan sinergisme

Untuk mengembangkan pasar, dua perusahaan di pasar yang berbeda dapat mengadakan perjanjian untuk bekerja sama dalam pertukaran pasar atau saling memperkuat pasar karena karakteristik unik suatu usaha. Tujuan satu perusahaan adalah untuk memasarkan produknya dan perusahaan lainnya ingin mendapatkan lebih banyak pelanggan potensial misalnya bank dengan perusahaan asuransi.

2.3. Analisis SWOT

2.3.1. Pengertian Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti dalam Wijayanti (2021:5) SWOT adalah identitas dari berbagai faktor yang secara sistematis digunakan untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis dilakukan dengan landasan logika yang dapat memaksimalkan peluang, sekaligus dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

Analisis SWOT merupakan proses dimana tim manajemen mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan di masa depan. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal akan digunakan untuk melakukan perencanaan strategi dan mengelola usaha dengan cara yang paling efektif dan efisien. Analisis SWOT digunakan dengan cara menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal organisasi. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mempelajari dan mengidentifikasi kondisi organisasi (Riyanto, Muh dan Andi, 2021:25) yaitu:

- 1 Organisasi dapat melakukan analisis SWOT untuk setiap produk, layanan, dan pangsa pasarnya saat memutuskan cara terbaik untuk mencapai pertumbuhan di masa depan.
- 2 Pada saat organisasi mulai/baru berjalan, maka sangat penting untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki, mempelajari peluang, meminimalisasi kelemahan dan mengidentifikasi ancaman yang ada sehingga pelaku usaha dapat dengan bijak menjalankan usahanya dengan arah yang benar.

2.3.2. Fungsi Analisis SWOT

Menurut Fatimah (2020:9) Analisis SWOT dapat membantu penyusunan strategi baik bagi organisasi maupun perusahaan secara umum analisis SWOT memiliki kegunaan diantaranya:

1. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi.

Analisis SWOT ini dapat mengidentifikasi secara mendalam bagaimana kondisi diri kita sebagai seorang individu. Sejauh mana potensi-potensi yang kita miliki sekaligus melihat seperti apa lingkungan *social* di sekitar kita. Dengan mengetahui seperti apa lingkungan sosial kita, kita dapat melihat sebaik apa peluang terhadap bekal potensi yang ada dalam diri kita.

2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.

Analisis SWOT telah banyak digunakan oleh organisasi dan perusahaan sebagai pendekatan strategi bisnis. Dengan melakukan analisis SWOT, maka organisasi atau perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternalnya. Kondisi internal ini berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan dan hambatan yang dimiliki perusahaan tersebut.

3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri kita didalam lingkungan kita.
Analisis SWOT membantu memperoleh gambaran seperti apa perusahaan dipandang oleh lingkungan di sekitar. Hasilnya dapat menunjukkan gambaran apakah perusahaan cukup dipandang oleh pasar atau masih kalah oleh perusahaan serupa yang memberikan pelayanan yang sama.
4. Digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan atau organisasi di antara perusahaan atau organisasi yang lain.
Pengidentifikasian empat faktor yang ada dalam analisis SWOT membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibanding perusahaan yang memiliki pelayanan atau produk serupa. Hasil dari analisis yang ditemukan memudahkan kita melihat kompetitor mana yang berada diatas perusahaan dan kompetitor mana yang berada dibawah.
5. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnis dihadapkan dengan para pesaingnya.
Mengetahui kelebihan dan kelemahan sebuah organisasi dapat membantu mengetahui sejauh mana dalam lingkungan. Sebagai sebuah organisasi analisis SWOT dapat membantu untuk mengetahui apakah produk atau layanan yang di tawarkan dapat berkompetisi dengan para kompetitor yang memberikan pelayanan atau produk serupa. Dengan demikian memudahkan untuk menentukan strategi yang baik untuk merespons para kompetitor yang ada.

2.3.3. Manfaat Analisis SWOT

Dengan melakukan analisis SWOT membantu pemilik organisasi atau pengambilan keputusan untuk memahami posisi organisasi yang akan mendorong ide dan pengambilan keputusan tentang bagaimana membangun kekuatan, memanfaatkan peluang, meminimalkan kelemahan dan melindungi dari ancaman (Riyanto, Muh dan Andi, 2021:26), berikut adalah empat manfaat menggunakan analisis SWOT untuk organisasi:

1. Identifikasi kompetensi inti

Kompetensi inti (*core competencies*) adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang membedakan organisasi dari para pesaingnya. Kompetensi inti organisasi berkaitan dengan kekuatan yang dimiliki organisasi yang akan memberikan keunggulan bersaing serta memberikan kontribusi terhadap nilai organisasi. Dengan mengidentifikasi kompetensi inti secara jelas yang dimiliki

organisasi, maka pengambilan keputusan akan mudah dalam mengembangkan organisasi guna mencapai tujuan organisasi dengan jelas.

2. Identifikasi kelemahan

Dengan mengidentifikasi kelemahan dalam organisasi, dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kelemahan yang teridentifikasi memberikan kesempatan kepada pelaku organisasi untuk membalikkan keadaan menjadi lebih baik. Kelemahan yang dimiliki organisasi merupakan faktor internal yang dapat diubah atau diperbaiki oleh pelaku organisasi dan kelemahan ini dapat diminimalisasi agar organisasi tidak mengalami.

3. Menjelajahi peluang

Peluang merupakan faktor eksternal yang harus dikenali oleh organisasi, sehingga perlu dilakukan analisis dan telusuri potensi peluang yang ada dan berdampak pada organisasi. Dengan mengenali peluang yang ada dapat menjadi dasar untuk menyusun rencana pertumbuhan strategis organisasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

4. Mengenali potensi ancaman

Ancaman merupakan faktor eksternal yang membawa dampak negatif bagi organisasi. Mengenali dan menganalisis kemungkinan ancaman yang dihadapi organisasi akan memudahkan manajemen organisasi melakukan perubahan yang diperlukan pada kebijakan organisasi dan tindakan yang diperlukan.

2.3.4. Indikator SWOT

Untuk menentukan elemen atau indikator dari masing-masing faktor dapat dilakukan dengan dua cara (Riyanto, Muh dan Andi, 2021:30), diantaranya:

1. Melakukan analisis secara mandiri terhadap objek yang dianalisis

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek analisis dan menemukan faktor internal dan eksternal organisasi. Cara ini memiliki kelemahan karena analisis yang dilakukan secara mandiri berpotensi menghasilkan identifikasi yang kurang mendalam terhadap faktor internal dan eksternal organisasi. Untuk mengurangi dampak kelemahan dari cara ini, maka setelah peneliti berhasil melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal perlu melakukan konfirmasi kepada pemangku kewenangan atau pengambil keputusan terkait temuan yang diperoleh.

2. Meminta pendapat stakeholder yang berkepentingan

Untuk mengidentifikasi aspek internal dan eksternal organisasi, maka peneliti bekerjasama dengan stakeholder yang berkepentingan untuk bersama-sama melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Keterlibatan stakeholder dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal akan menghasilkan temuan faktor yang banyak dan objektif terkait dengan organisasi.

2.4. Matriks SWOT

Dalam Wijayanti, (2021:19) Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Dengan matriks SWOT dapat memperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, dengan disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dari matriks ini akan dihasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mencapai visinya.

Matriks SWOT merupakan alat bantu bagi manajer untuk menentukan strategi yang diambil organisasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki organisasi saat ini. Matriks SWOT ini dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger yang mengidentifikasi faktor internal atau *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan faktor eksternal atau *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Dari hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut akan diketahui strategi yang tepat bagi organisasi, dimana dalam analisis SWOT terdapat empat tipe strategi (Riyanto, Muh dan Andi, 2021:61), diantaranya terdapat empat tipe strategi:

1. S-O (kekuatan-peluang atau *strength-opportunities*)

Pada strategi ini menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.

2. W-O (kelemahan-peluang atau *weaknesses-opportunities*)

Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

3. S-T (kekuatan-ancaman atau *strengths-threats*)

Strategi ini menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi adanya ancaman.

4. W-T (kelemahan-ancaman atau *weaknesses-threats*)

Strategi ini dikenal strategi bertahan yang menekankan pada tindakan untuk pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

OT	SW	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)		Strategi S-O Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats)		Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 1 Matriks SWOT

Sumber: Riyanto, Muh dan Andi (2021:62)

Dari matriks SWOT ini akan dapat tercipta beberapa pilihan strategi persaingan, yaitu:

a) Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

Organisasi yang berada pada posisi ini menunjukkan kondisi sangat baik. Organisasi mempunyai keunggulan kompetitif dan peluang untuk mengembangkan organisasinya. Sehingga kesempatan ini harus dimaksimalkan guna mencapai tujuan organisasi.

b) Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

Organisasi mempunyai peluang yang baik namun menghadapi permasalahan internal yang berkaitan dengan kelemahannya. Situasi seperti ini tentunya sangat merugikan organisasi. Organisasi harus memiliki kebijakan strategis untuk meminimalkan kelemahan organisasi.

c) Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Strategi ini menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Ancaman eksternal terutama disebabkan oleh pesaing yang melakukan inovasi dalam skala besar, sementara organisasi tidak menanggapi dengan strategi serupa.

d) Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

Strategi ini biasa disebut defensif berfokus pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang berada dalam situasi ini harus sangat berhati-hati dalam mengembangkan kebijakannya apabila kebijakan yang diterapkan tidak sesuai dengan kondisi internal organisasi, maka keadaan organisasi akan semakin buruk.

2.5. Matriks IFAS dan EFAS

A. Matriks IFAS

Dalam Riyanto, Muh dan Andi (2021:38) Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) digunakan untuk memahami kekuatan dan kelemahan. IFAS berfungsi sebagai alat analisis untuk menilai pentingnya sumber daya internal bagi suatu organisasi. IFAS membantu organisasi mengorganisir faktor-faktor strategis internal ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan bobot dan rating.

Tabel 2. 1 Matriks IFAS

Faktor- faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1			
2			
Dst			
Kelemahan			
1			
2			
Dst			
Total	1,00		

Sumber: (Supriadi, Edy dan Titis, 2023:26).

Berdasarkan Tabel 2.1 diatas dalam membuat matriks IFAS perlu melakukan tahapan-tahapan dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating. Berikut langkah-langkah melakukan metode analisis SWOT terhadap faktor strategi internal (IFAS):

1. Menentukan Faktor-faktor yang menjadikan kekuatan dan kelemahan pada tabel IFAS kolom pertama. Susun faktor kekuatan dan faktor kelemahan.
2. Tiap faktor diberi bobot masing-masing faktor strategis pada kolom dua, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total 1,0. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis.

3. Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan faktor pengaruh tersebut terhadap kondisi perusahaan.
4. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom empat, untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis.

B. Matriks EFAS

Dalam Riyanto, Muh dan Andi (2021:38) Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa penting faktor lingkungan eksternal dan seberapa baik organisasi menanggapi faktor tersebut. EFAS sangat membantu organisasi mengorganisir kategori peluang dan ancaman organisasi yang dihitung berdasarkan bobot dan rating.

Tabel 2. 2 Matriks EFAS

Faktor- faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1			
2			
Dst			
Ancaman			
1			
2			
Dst			
Total	1,00		

Sumber: (Supriadi, Edy dan Titis, 2023:26).

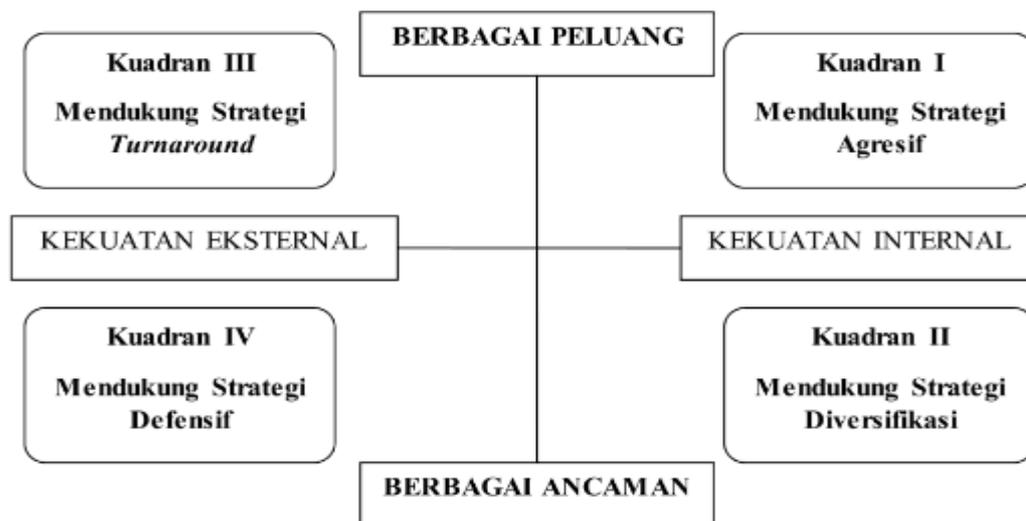
Berdasarkan Tabel 2.2 diatas dalam membuat matriks EFAS perlu melakukan tahapan-tahapan dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating. Berikut langkah-langkah melakukan metode analisis SWOT terhadap faktor strategi eksternal (EFAS):

1. Menentukan Faktor- faktor yang menjadikan peluang dan ancaman pada tabel EFAS kolom pertama. Susun faktor peluang dan faktor ancaman.
2. Tiap faktor diberi bobot masing-masing faktor strategis pada kolom dua, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total 1,0. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis.

3. Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan faktor pengaruh tersebut terhadap kondisi perusahaan.
4. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom empat, untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis.

2.6. Diagram Analisis SWOT

Dalam Wijayanti (2021:24) Analisis SWOT dapat dipahami dalam rupa diagram, pada diagram SWOT, kita dapat melihat bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh empat segmen utama yang dikelompokkan dalam empat kuadran. Dibagi dalam diagram I, II, III, IV, dengan karakteristiknya masing-masing. Berikut adalah diagram analisis SWOT:



Gambar 2. 2 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Wijayanti, (2021:24)

Terdapat empat kuadran yang menunjukkan posisi serta kondisi organisasi berdasarkan perhitungan nilai IFAS dan EFAS (Riyanto, Muh dan Andi, 2021:57), Berikut arti dari setiap kuadran dalam analisis SWOT:

1. Kuadran I
 - a) Memiliki titik kordinat X, Y dengan nilai (positif, positif)

- b) Menunjukkan bahwa organisasi memiliki posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang.
- c) Organisasi direkomendasi menerapkan strategi progresif atau *growth* yang artinya organisasi dalam posisi yang menguntungkan dan stabil, sehingga dimungkinkan untuk terus menjalankan berkembang, memperluas, mempercepat pertumbuhan untuk meraih kemajuan secara maksimal.

2. Kuadran II

- a) Memiliki titik kordinat X, Y dengan nilai (positif, negatif)
- b) Organisasi memiliki posisi yang kuat akan tetapi menghadapi tantangan yang besar.
- c) Organisasi direkomendasi untuk melakukan strategi diversifikasi, hal ini dikarenakan bahwa organisasi memiliki posisi atau situasi yang mantap namun juga menghadapi sejumlah tantangan berat.
- d) Organisasi diharapkan mampu menerapkan berbagai strategi atau taktik untuk menghadapi tantangan yang berat, sehingga banyaknya variasi strategi dapat mengantisipasi ancaman atau tantangan yang dihadapi organisasi.

3. Kuadran III

- a) Memiliki titik kordinat X, Y dengan nilai (negatif, positif)
- b) Organisasi memiliki posisi yang lemah akan tetapi memiliki peluang yang besar.
- c) Organisasi direkomendasi menjalankan strategi *stability/ turn around/* atau ubah taktik. Hal ini dikarenakan organisasi berada memiliki peluang untuk dapat bangkit serta menutupi kelemahan yang dimiliki.
- d) Organisasi diharapkan melakukan strategi *turn around* atau ubah taktik, dengan cara mengubah strategi sebelumnya dan menjalankan strategi baru untuk dapat menangkap kesempatan yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

4. Kuadran IV

- a) Memiliki titik kordinat X, Y dengan nilai (negatif, negatif)
- b) Organisasi memiliki posisi yang lemah dan memiliki ancaman atau tantangan yang besar.
- c) Organisasi direkomendasi menjalankan strategi *survival/ defensif* atau bertahan. Hal ini dikarenakan kondisi organisasi terlalu dilematis dan memiliki banyak persoalan internal.

- d) Organisasi diharapkan melakukan strategi bertahan untuk mengontrol kinerja internal agar tidak semakin memburuk. Strategi ini dipertahankan secara berkesinambungan seta organisasi melakukan perbaikan secara internal untuk mengurangi dampak negatif yang mengakibatkan kinerja organisasi memburuk.

Dalam menggambar diagram SWOT maka yang perlu diperhatikan adalah posisi titik dan garis kartesius. Untuk sumbu X merupakan hasil perhitungan faktor internal (Kekuatan – kelemahan) dan sumbu Y merupakan hasil perhitungan faktor eksternal (peluang - ancaman). Perhitungan nilai IFAS dan EFAS yang telah didapat pada Matriks SWOT dalam menentukan titik koordinat:

1. Sumbu horizontal $X = \text{Hasil Strength (S)} - \text{Hasil Weakness (W)}$, maka akan menghasilkan nilai untuk sumbu X
2. Sumbu vertikal $Y = \text{Hasil Opportunitess (O)} - \text{Hasil Threat (T)}$, maka akan menghasilkan nilai untuk sumbu Y

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu rujukan penelitian yang digunakan penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Terdapat tiga penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam membuat penelitian ini. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang digunakan untuk menjadi acuan penulisan:

Muhammad Andika (2020) melakukan penelitian yang berjudul "Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan PT Al Muchtar Tour dan Travel Dalam Perspektif Ekonomi Islam" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi pengembangan bisnis untuk perusahaan dan menjelaskan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya penelitian akan dilakukan dari sudut pandang islam. Data yang dikumpulkan dari wawancara digunakan untuk melakukan penelitian ini. data ini diolah menggunakan Matriks Internal-Eksternal dan Matriks SWOT.

Hasil peneltiian menunjukkan bahwa PT AL-Muchtar berada di kuadran I yang berarti memiliki kemampuan untuk menerapkan strategi agresif dengan menggunakan faktor dari *Streangth-Opportunity (S-O)* sebagai strategi pengembangan bisnisnya. Selanjutnya dari sudut pandang islam, PT AL- Muchtar telah menerapkan strategi pengembangan bisnisnya berdasarkan prinsip-prinsip universal seperti shiddiq, kreatif, berani, percaya diri, tabligh, dan istqomah.

Novrisa Ardila, Rahmat Hidayat, Delvia Wati, dan Linda Hetri Suriyanti (2021) melakukan penelitian mengenai Usaha Makan Simpang Tiga. Dengan melakukan analisis SWOT. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi lingkungan internal perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan pada usaha Rumah Makan Simpang Tiga. Selain itu, penelitian ini juga akan mengetahui lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada pada usaha Rumah Makan Simpang Tiga. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi yang akan diterapkan oleh Rumah Makan Simpang Tiga untuk bersaing dengan usaha lain dalam industri yang sama. Penelitian kualitatif ini dilakukan pada bisnis Rumah Makan Simpang Tiga dengan menggunakan metode analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk bisnis Rumah Makan Simpang Tiga adalah strategi SO dengan memanfaatkan kondisi yang ada dan meraih pangsa pasar. Strategi ST dengan melakukan inovasi pada produk dan meningkatkan kualitas pada menu. Strategi WO dengan memperhatikan waktu penyajian dan memaksimalkan bahan baku yang ada. Strategi WT dengan mempertahankan hubungan positif dengan pemasok dan hubungan positif dengan pelanggan. Dengan demikian diharapkan usaha Rumah Makan Simpang Tiga dapat berjalan dan berdaya saing tinggi.

Sri Winda Hardiyanti Damanik, Novia Endiyani dan Rakhmawati Purba (2022). Penelitian ini mengkaji strategi analisis SWOT untuk meningkatkan posisi pasarnya pada Lim's Cafe and Resto Tebing Tinggi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan data yang diperoleh baik dari data lapangan maupun kepustakaan diolah melalui tiga tahap yaitu pemaparan data berdasarkan pada sistematika yang telah di paparkan (*display*) memilih dan memilah data yang relevan dengan pembahasan (*reduction*) dan melakukan penarikan kesimpulan (*conclusion*). Triangulasi Sumber, Teknik dan Teori adalah metode yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal Lims Café and Resto Tebing Tinggi memperoleh hasil 3,35 bahwa strategi bisnis Lims Café and Resto Tebing Tinggi memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal pada perusahaan dalam posisi kuat dan faktor eksternal Lim's Cafe and Resto Tebing Tinggi mempunyai nilai 2,60 yang menunjukkan bahwa strategi bisnis dalam memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang akan dapat mempengaruhi posisi bisnis di atas rata-rata dan kondisi eksternal pada perusahaan ini cenderung kuat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil perbandingan sektor internal dan eksternal posisi kemampuan perusahaan dalam persaingan, berada di posisi strategi pertumbuhan yang agresif, yaitu memanfaatkan seoptimal mungkin faktor internal dan eksternal yang dimiliki.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Andika (2020)	Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan PT AL Muchtar Tour dan Travel dalam Perspektif Ekonomi Islam	Deskriptif kualitatif dengan alat analisa data Analisis SWOT	Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan PT. Al-Muchtar lebih besar daripada kelemahan yang menunjukkan bahwa peluang PT. Al-Muchtar lebih besar daripada ancaman. PT. Al-Muchtar berada diposisi yang sangat menguntungkan karena memiliki kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan dengan maksimal Sehingga perusahaan harus mendukung kebijakan

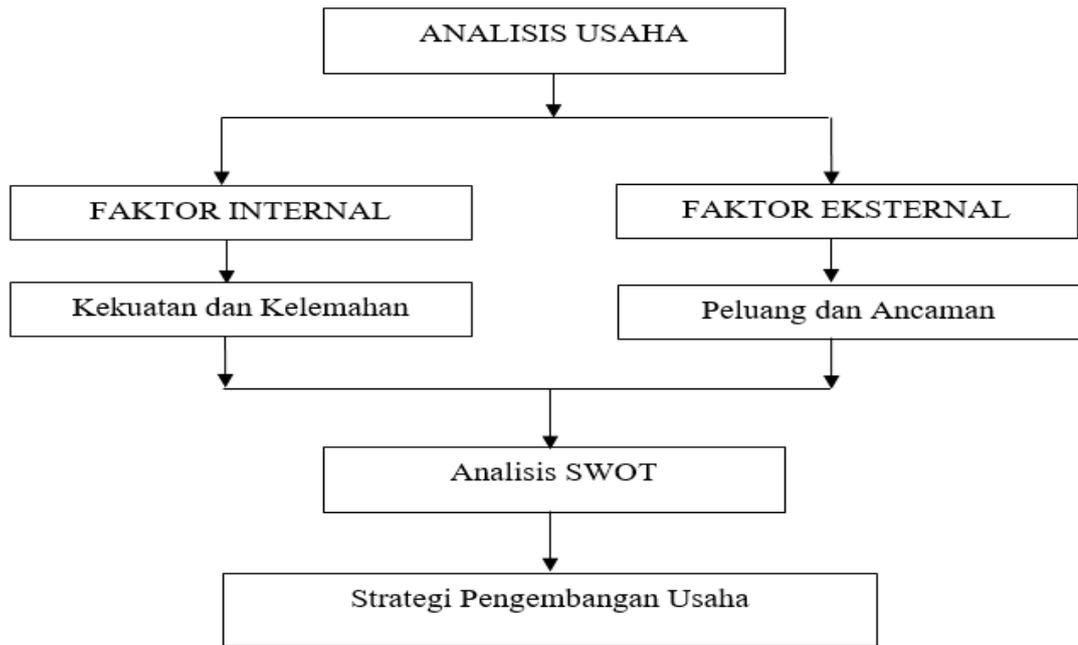
				pertumbuhan yang agresif.
2	Novrisa Ardila, Rahmat Hidayat, Delvia Wati, dan Linda Hetri Suriyanti (2021)	Analisis SWOT pada Usaha Makan Sempang Tiga	Deskripsi Kualitatif dengan alat analisis data Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threats</i>).	Hasil menunjukkan strategi bersaing yang tepat bagi usaha Rumah Makan Sempang Tiga adalah strategi SO dengan memanfaatkan keadaan yang ada dan mengisi pangsa pasar. Strategi ST dengan melakukan inovasi pada produk dan meningkatkan kualitas pada menu. Strategi WT dengan menjaga hubungan baik dengan pemasok dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Usaha Rumah Makan Sempang Tiga dapat berjalan dan memiliki daya saing yang tinggi.

3.	Sri Winda Hardiyanti Damanik, Novia Endiyani dan Rakhmawati Purba (2022).	Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada Lim's Cafe and Resto Tebing Tinggi	Deskriptif kualitatif dengan alat analisa data Analisis SWOT	Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil perbandingan sektor internal dan eksternal posisi kemampuan perusahaan dalam persaingan, berada di posisi strategi pertumbuhan yang agresif, yaitu memanfaatkan seoptimal mungkin kekuatan dan peluang yang dimiliki.
----	--	--	---	---

Sumber: Kampus Terkait (2024).

2.8. Kerangka Konseptual

CV. Iyos Berkah Mandiri adalah salah satu usaha yang bergerak dibidang jasa dalam hal menyediakan atau melayani permintaan makanan. Usaha Katering CV. Iyos Berkah Mandiri merupakan usaha yang telah berdiri lebih dari sepuluh tahun dalam menyediakan kebutuhan katering atau paket makan untuk karyawan perusahaan. Dalam pengembangan suatu usaha pengembangan strategi dan rencana yang efektif dapat membantu meningkatkan keuntungan perusahaan dan memperluas pangsa pasar. Oleh karena itu, diperlukan strategi dan rencana yang tepat agar Katering CV. Iyos Berkah Mandiri dapat mengembangkan usahanya sehingga berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan. Dengan demikian dapat disusun kerangka Konseptual dalam penelitian yaitu:



Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis (2024)

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, untuk dapat mengetahui faktor internal meliputi kelemahan dan kekuatan dan faktor eksternal peluang, maupun ancaman yang dihadapi Katering CV. Iyos Berkah Mandiri maka diperlukan metode analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk melakukan perencanaan strategi. Setelah melakukan Analisis SWOT maka akan dibuat strategi alternatif yang tepat dan sesuai untuk diterapkan oleh usaha Katering CV. Iyos Berkah Mandiri.