

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian strategi

Menurut Nugroho (2022:52) Strategi adalah rencana jangka Panjang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut pendapat Zainal, Willy, dan Iwan (2020:21) Strategi adalah sebuah cara atau pendekatan yang sangat menyeluruh dan sangat berkaitan dengan adanya pelaksanaan gagasan atau suatu perencanaan serta eksekusi dalam suatu aktivitas yang berada dalam waktu tertentu. Fajriansyah (2019:3) mengatakan strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi.

2.1.2. Manajemen Strategik

Menurut Fajriansyah (2019:3) Manajemen strategik adalah proses perencanaan, implementasi, serta pengendalian satu strategi organisasi, dan juga menentukan misi dan tujuan organisasi tersebut yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger dalam Fajriansyah (2019:3-4) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang mana manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi, dan pengendalian.

Jadi, Manajemen Strategik merupakan keputusan atau perencanaan yang berguna untuk mengendalikan serta menentukan kinerja perusahaan.

2.1.3 Strategi Pemasaran

Menurut Tull dan Kahle dalam Tjiptono (2019:17) merumuskan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran bersangkutan.

Sedangkan Menurut Palmatier dan Sridhar dalam Tjiptono (2019:17) menegaskan bahwa strategi pemasaran terdiri atas keputusan dan tindakan yang difokuskan pada upaya membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan dibandingkan para pesaing dalam benak pelanggan demi menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

2.1.4. Keunggulan Bersaing

Menurut Porter dalam Dalimunthe (2017) Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya.

Menurut Hunger dan Thomas dalam Wani (2019), menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain.

Berdasarkan rangkuman dari pendapat beberapa ahli Dalimunthe (2017:20), mendefinisikan jika operasional keunggulan bersaing adalah kemampuan usaha dalam menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan kompetitor. Adapun indikator keunggulan bersaing dikembangkan dari beberapa ahli, yaitu harga bersaing, kemampuan manajemen, keuntungan, posisi dan tempat strategis.

2.1.5. Analisis SWOT

Penggunaan Analisis SWOT dalam sebuah organisasi maupun perusahaan di era sekarang ini seperti menjadi sebuah keharusan yang tidak boleh terlewatkan demi membantu berjalannya tujuan yang akan dicapai organisasi atau perusahaan tersebut. Fatimah (2016:7) Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis.

Menurut Fahmi (2016:343) tujuan lain diperlukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar di pasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*).

Fatimah (2016:27-28) memberikan beberapa *keyword* yang perlu dipahami ketika akan menggunakan maupun menerapkan teknik analisis SWOT ini, yaitu:

- a. Kekuatan (*strengths*) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan.
- b. Kelemahan (*weaknesses*) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi.
- c. Kesempatan (*opportunities*) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif.
- d. Ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang negative.

Tabel 2. 1Faktor Eksternal dan Internal Perusahaan dalam Perspektif SWOT

a. Faktor Eksternal			
<i>Opportunities</i> (Peluang)	>	<i>Threats</i> (Ancaman)	→ Kondisi Perusahaan yang baik
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<	<i>Threats</i> (Ancaman)	→ Kondisi Perusahaan yang tidak baik
b. Faktor Internal			
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	>	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	→ Kondisi Perusahaan yang baik
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	<	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	→ Kondisi Perusahaan yang tidak baik

Sumber: Fahmi (2014:349)

Berdasarkan keterangan pada tabel 2.1 terdapat 2 kesimpulan yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu:

1. Perusahaan yang baik adalah jika *opportunities* (peluang) lebih besar daripada *threats* (ancaman), begitupun sebaliknya.

2. Perusahaan yang baik adalah jika *strengths* (kekuatan) lebih besar daripada *weaknesses* (kelemahan), begitupun sebaliknya.

2.1.6. Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk menganalisis dan sebagai penentu keputusan. Dimana dari tiap-tiap hubungan diberikan solusi strategi yang harus diterapkan agar dapat unggul dalam persaingan bisnis.

Tabel 2. 2 Tabel Format Matriks SWOT

	<i>Strength (S)</i> (Kekuatan)	<i>Weaknesses (W)</i> (Kelemahan)
<i>Opportunities (O)</i> (Peluang)	Strategi untuk SO	Strategi untuk WO
<i>Threats (T)</i> (Ancaman)	Strategi untuk ST	Strategi untuk WT

Sumber: Fahmi (2014:352)

2.1.7. Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan suatu cara untuk menilai sebuah kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strength*) sebuah perusahaan agar dapat membuat sasaran strategi yang tepat. Menurut Fajriansyah (2019:194) penilaian IFE yaitu cara penilaian berdasarkan faktor-faktor internal perusahaan. Matriks IFE sebagai alat perumusan strategi membantu perusahaan dalam meringkas dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan yang ada dalam area fungsional bisnis, dimana hal ini dapat menjadi evaluasi serta landasan untuk mengidentifikasi hubungan didalam area tersebut.

Fajriansyah (2019:195) Cara membuat matriks IFE, sebagai berikut:

a) Membuat daftar aktor-faktor internal sejumlah 10-20 faktor yang mengindikasikan kekuatan maupun kelemahan organisasi secara spesifik (persentase, rasio, atau angka-angka perbandingan).

b) Memberi bobot pada setiap faktor berkisar 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (semua penting).

c) Memberi peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan faktor tersebut sangat lemah (peringkat 1), lemah (peringkat 2), kuat (peringkat 3), dan sangat kuat (peringkat 4). Kelemahan mendapat peringkat 1 atau 2, sedangkan kekuatan mendapat peringkat 3 atau 4. Peringkat berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industri

d) Kalikan masing-masing bobot dan nilai pada setiap faktor dan jumlahkan nilai hasil semua faktor

e) Nilai total dari perhitungan matriks IFE ini berada di antara 1-4. Rata-rata dari total nilai ini adalah 2.5. Nilai total di atas 2.5 menggambarkan posisi perusahaan yang kuat secara internal, sedangkan nilai di bawah 2.5 menggambarkan posisi perusahaan yang lemah secara internal

2.1.8. Matriks EFE

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan untuk menilai lingkungan eksternal yang memuat faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Menurut Fajriansyah (2019:194) dalam membuat matriks EFE, perlu diketahui dan dievaluasi lingkungan eksternal perusahaan baik lingkungan umum maupun lingkungan industrinya.

Fajriansyah (2019:196-197) Cara membuat matriks EFE, sebagai berikut:

a) List menyangkut lingkungan eksternal Pertama-tama membuat list atau daftar faktor-faktor penting lingkungan eksternal baik yang menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*) perusahaan.

b) Setiap faktor di atas perlu ditentukan bobot atau timbangannya (*weight*), dimulai dari 0.0 untuk faktor yang sangat tidak penting sampai 1.0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangan ini menyatakan seberapa penting setiap faktor tersebut dalam industri tempat perusahaan itu berada, dengan total seluruh bobot atau timbangan sama dengan 1.0.

c) Selanjutnya, sebagaimana pada langkah ke-2. masing-masing faktor juga diberikan peringkat (rating) mulai dari angka 1-4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi merespons berbagai faktor eksternal tadi. Nilai 1 jika perusahaan meresponsnya dengan sangat buruk: nilai 2 jika respons perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri: nilai 3 jika respons perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik dibandingkan dengan respons perusahaan lain yang ada dalam industri, dan nilai 4 diberikan jika respons perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal.

d) Pada langkah ini, setiap bobot atau timbangan pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga untuk mendapatkan nilai tertimbangannya (weighted score)\

e) Jumlah nilai timbangan untuk setiap perubahan agar total nilai tertimbang perusahaan tersebut dapat diketahui.

2.1.9. Matriks IE

Matriks IE (*Internal External*) merupakan hasil gabungan dari matriks IFE dan matriks EFE. Menurut David dan David dalam Misyaida, Agus dan Puspo (2022) Matriks IE bertujuan untuk menentukan posisi perusahaan agar dapat diketahui strategi yang harus dilakukan sebuah bisnis secara umum. Matriks IE terdiri dari Sembilan kuadran serta memiliki dua dimensi, yaitu besaran nilai matriks IFE ditempatkan pada sumbu X dan besaran nilai matriks EFE ditempatkan pada sumbu Y.

Setyorini et al., dalam Misyaida, Agus dan Puspo (2022) mengelompokkan hasil matriks IE kedalam tiga strategi utama, yaitu:

1. *Grow and Build* (tumbuh dan membangun) berada di dalam sel I, II, atau IV.

Strategi yang dapat diterapkan adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)

2. *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan) di dalam sel III, V, atau sel VII.

Strategi umum yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

3. *Harvest and Divest* (panen atau divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX.

Strategi yang dapat diterapkan adalah divestasi strategi penciutan dan divestasi.

2.1.10. Matriks QSPM

Menurut Fajriansyah (2019:194) QSPM (Qualitative Strategic Planning Model) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Matriks ini digunakan untuk menguji alternatif strategi terbaik yang ditemukan dari tahapan matriks sebelumnya.

Menurut David dalam Fajriansyah (2019:197-198) langkah-langkah pengembangan QSPM ialah sebagai berikut:

- a) Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
- b) Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
- c) Tentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores-AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1-tidak menarik, 2- agak menarik. 3- cukup menarik, dan 4 sangat menarik.

d) Hitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (Total Attractiveness Scores-TAS) didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris.

e) Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis SWOT guna meningkatkan kegiatan sebuah usaha maupun perusahaan nyatanya telah banyak diterapkan. Namun penelitian tersebut biasanya menggunakan variasi yang berbeda seperti penggunaan teknik analisis data, objek penelitian, lokasi penelitian, jumlah responden dan lain-lain. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan strategi bisnis dalam meraih keunggulan bersaing dengan metode analisis SWOT:

Fuadi, Ernawati, dan Dina (2023) melakukan penelitian dengan menggunakan teknik analisis SWOT dalam meningkatkan strategi pengembangan usaha warung nasi Priangan di Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan metode analisis SWOT. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk digunakan oleh Warung Nasi Priangan adalah strategi SO yaitu dengan mempertahankan rasa makanan yang enak, pelayanan yang baik dan fasilitas memadai untuk membuat pelanggan tetap loyal, serta memperluas pemasaran untuk meningkatkan omset dengan menjaga hubungan baik antar karyawan dan konsumen. Akan tetapi, hasil analisis SWOT dengan keadaan sebenarnya tidak relevan.

Malisa, Muhammad, dan Onan (2022) melakukan penelitian strategis bisnis dalam meraih keunggulan bersaing melalui metode analisis SWOT pada usaha Bubur Ayam Muslimah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik analisis data menggunakan matriks IFAS, matriks EFAS, diagram SWOT dan matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bubur Ayam Muslimah selama ini menggunakan strategi produk dan strategi pelayanan terbaik terhadap pelanggan.

Violinda (2018) melakukan penelitian terhadap strategi dan keunggulan bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang berada di Semarang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan enam bentuk analisis data yaitu, struktural, EFAS, IFAS, SWOT, matrik dan *grand strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi untuk mengembangkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia tidak terlepas dari dukungan perbankan dalam penyaluran kredit.

Mutia (2019) melakukan penelitian terhadap Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT. penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan memakai tiga teknik analisa data yaitu Matriks EFAS, Matriks IFAS, dan Matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengrajin Batik Medan berada dalam situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif)

Fedianty, Subardini, dan Liling. (2022) melakukan penelitian terhadap Analisis SWOT Perumusan Strategi Pemasaran Online Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Saat Pandemi COVID 19 (Survei Pada IKM Batik Pamekasan Madura). Penelitian ini menggunakan metode pendekat kualitatif dengan teknik analisa data yaitu Matriks SWOT. Hasil Penelitian menunjukkan posisi pemasaran produk IKM Batik Pamekasan melalui matriks SWOT menunjukkan build and grow). Strategi umum yang dipakai adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

Octasylva, Nuni, dan Mutiara. (2020) melakukan penelitian terhadap Strategi Pemasaran PT. Sari Melati Kencana Outlet ITC BSD Menggunakan Analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan bentuk analisis data yaitu Analisi SWOT. Hasil penelitian menunjukkan SPACE Matriks berada pada kuadran I yang berarti perusahaan perlu melakukan strategi yang agresif. Perusahaan juga dapat menggunakan strategi SO untuk memanfaatkan peluang meraih pelanggan sebanyak-banyaknya.

Tabel 2. 3 Tabel Penelitian Terdahulu

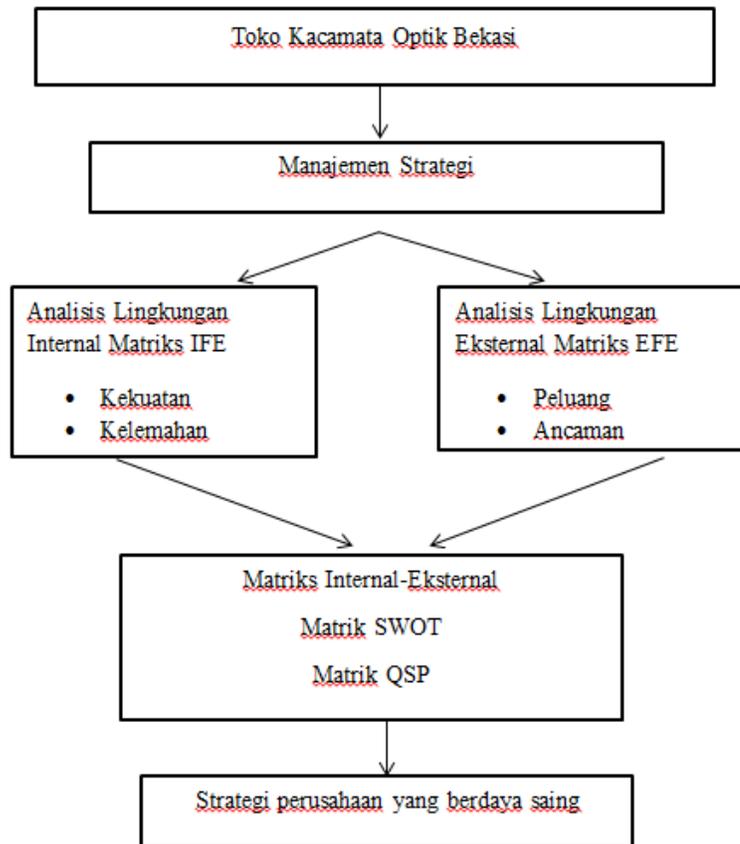
NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
1.	Fuadi, Ernawati, dan Dina. (2023)	Analisis SWOT Terhadap Strategi Pengembangan Usaha Warung Nasi Priangan Di Tasikmalaya	Faktor Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)	Analisis SWOT	Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi SO. Akan tetapi, hasil analisis SWOT dengan keadaan sebenarnya tidak relevan.
2.	Malisa, Muhammad, dan Onan. (2022)	Strategi Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Bersaing Melalui Metode Analisis SWOT (Bubur Ayam Muslimah)	Faktor Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)	Matriks IFAS, Matriks EFAS, Diagram SWOT dan Matriks SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bubur Ayam Muslimah selama ini menggunakan strategi produk dan strategi pelayanan terbaik terhadap pelanggan.
3.	Violinda (2018)	Strategi Dan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil, Dan Menengah (UMKM). (Case Study Pada UMKM Di Semarang)	Faktor Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)	Struktural, EFAS, IFAS, SWOT, Matriks dan <i>Grand Strategy</i>	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi untuk mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia tidak terlepas dari dukungan perbankan dalam penyaluran kredit
4.	Mutia (2019)	Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT	Faktor Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)	Matriks EFAS, Matriks IFAS, dan Matriks SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengrajin Batik Medan berada dalam situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif)
5.	Fedianty, Subardini, dan	Analisis SWOT Perumusan	Faktor Lingkungan Internal	Matriks SWOT	Hasil Penelitian menunjukkan posisi

	Liling. (2022)	Strategi Pemasaran Online Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Saat Pandemi COVID 19 (Survei Pada IKM Batik Pamekasan Madura)	(Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)		pemasaran produk IKM Batik Pamekasan melalui matriks SWOT menunjukkan <i>build and grow</i>). Strategi umum yang dipakai adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
6.	Octasylla, Nuni, dan Mutiara. (2020)	Strategi Pemasaran PT. Sari Melati Kencana <i>Outlet</i> ITC BSD Menggunakan Analisis SWOT	Faktor Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Faktor Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)	Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks cpm, Matriks SWOT, Space Matriks.	Hasil penelitian menunjukkan SPACE Matriks berada pada kuadran I yang berarti perusahaan perlu melakukan strategi yang agresif. Perusahaan juga dapat menggunakan strategi SO untuk memanfaatkan peluang meraih pelanggan sebanyak-banyaknya.

Sumber: Penulis (2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau berpikir diperlukan dalam suatu penelitian tentang bagaimana suatu teori memiliki hubungan dengan macam-macam faktor masalah yang telah teridentifikasi. Menurut Sugiyono (2019:96) Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis (2023)