

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada CV. Fruitzee Mitra Indonesia memiliki kesamaan pada beberapa penelitian terdahulu. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan membahas tentang bagaimana suatu perusahaan dapat merumuskan strategi yang dapat mengembangkan usaha dan meningkatkan profit penjualan. Konsep-konsep dan contoh perencanaan strategis pada beberapa penelitian dapat menjadi acuan dalam merancang usulan strategi bisnis pada CV. Fruitzee Mitra Indonesia. Diantara penelitian-penelitian tersebut terdapat manajemen strateegis, strategi pengembangan usaha dan strategi bisnis pada suatu organisasi atau perusahaan.

Salah satu konsep utama perencanaan strategis dilihat dari segi visi, misi, nilai dan kompetensi. Penelitian yang dilakukan oleh Asan dan Soyer (2007) yang diterapkan pada *Industrial Engineering Department of Istanbul Technical University* bahwa konsep manajemen strategis merupakan hubungan interaksi yang kompleks dari suatu organisasi. Oleh karena itu dibuatlah alternatif manajemen strategi untuk mengoperasionalkan konsep perencanaan strategi pada organisasi di *Industrial Engineering Department of Istanbul Technical University*. Model *Analytical Network process* digunakan untuk menemukan alternatif strategi manajemen yang paling dominan pada universitas tersebut. analisis selanjutnya digunakan pendekatan *top down* dan *bottom up* yang dibuat untuk membuat alternatif yang akan diusulkan sebagai prioritas utama.

Pada penelitian yang dilakukan pada industri kosmetik oleh Kumar dkk (2016) bahwa strategi bisnis dan inovasi menjadi salah satu fokus terpenting. Beberapa hal yang menjadi tolok ukur pada penelitian ini yaitu inovasi yang terus dilakukan mengikuti tren masyarakat saat ini. Dari hasil penelitian tersebut perusahaan kosmetik melakukan penawaran yang berbeda dari segi metode penjualan, strategi pemasaran, lini produk dan distribusi. Pendekatan dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT, *Porter's value chain* dan *five forces* serta *financial applied to the four industry leaders*. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memproyeksikan bagaimana masa depan dari industri kosmetik.

Strategi dalam upaya pengembangan usaha juga disebutkan oleh Setiawan dkk (2015) pada penelitian strategi pengembangan UKM pengolahan kulit sapi di kabupaten Garut. Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa usaha pengolahan kulit sapi terancam tutup. Hal ini disebabkan oleh perkembangan usaha yang belum baik sehingga membutuhkan perancangan strategi. Analisis dilakukan menggunakan *Internal Factor Evaluation Matrix* dan *External Factor Evaluation Matrix*. Analisis tersebut mampu menganalisis kelebihan dan kekurangan dari perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan memberikan alternatif strategi yang dapat digunakan secara tepat oleh UKM.

Pernyataan mengenai strategi pengembangan usaha juga di kemukakan dalam sebuah penelitian oleh Kurniawan dkk (2017). Penelitian yang dilakukan pada usaha minuman sari buah sirsak menunjukkan bahwa persaingan bisnis menjadi salah satu ancaman bagi peluang usaha. Sehingga perlu dilakukan analisis strategi dan formulasi strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tersebut. Penulis menggunakan analisis SWOT sebagai pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian yaitu kondisi internal UKM minuman sirsak lemah dan tidak strategis. Sehingga penulis memberikan saran untuk melakukan strategi *damage control* dan strategi defensif. Proses pembuatan strategi perlu mempertimbangkan multi kriteria dengan menggunakan indikator keberhasilan berupa capaian factor finansial (Kusnadi dan Dewa, 2017).

Persaingan global serta kemajuan teknologi mengakibatkan terjadi peningkatan munculnya produk baru. Manajer atau pimpinan perusahaan dituntut untuk memahami pengaruh serta strategi perancangan dengan mekanisme yang efektif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang dkk (2016) bertujuan untuk menganalisis penggunaan dan pengaruh strategi perencanaan perusahaan serta usulan perbaikan strategi. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan pengembangan AC. Temuan tersebut digunakan sebagai referensi peningkatan strategi perancangan. Kontribusi aspek teknologi dipengaruhi oleh kinerja manusia dalam sistem kerja yang terlibat (Dewa dkk, 2017).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Jia dan Bai (2010) mengusulkan pendekatan yang dapat digunakan untuk pengembangan strategi manufaktur berdasarkan fungsi kualitas yaitu dengan metode *quality function deployment* (QFD) serta mengintegrasikan teori *fuzzy*. Hasil penelitian ini menggambarkan pendekatan yang digunakan dalam melakukan usulan kepada perusahaan

pemasok motor untuk alat elektronik. Usulan tersebut berupa tahapan pengembangan strategi manufaktur.

Penentuan strategi berkelanjutan pada UKM kuliner juga disampaikan oleh Setiyadi dkk (2011). Tujuan penelitian yaitu menganalisis kekuatan dan peluang serta memperkuat faktor kelemahan dan bertahan dari ancaman pada UKM Kuliner. Alternatif strategi *sustainability* akan dibandingkan menggunakan metode SWOT dan AHP sehingga didapatkan strategi yang menjadi prioritas utama untuk mengembangkan usaha dan mencapai *sustainability*.

Penggunaan model dasar SWOT juga dikemukakan oleh Agarwal dkk (2014). Penelitian yang mereka lakukan pada sektor perindustrian secara umum untuk mengembangkan model SWOT. Pengembangan model SWOT ini bertujuan untuk menentukan strategi baru yang akan digunakan oleh perindustrian. Strategi yang digunakan terlebih dahulu melalui proses pengambilan keputusan yang di tentukan menggunakan alat analisis yaitu Meta-SWOT.

Sebuah penelitian yang dilakukan pada industri berskala kecil di India menemukan fakta tentang tekanan dan hambatan yang akibat *markets globalization*. Penelitian yang dilakukan oleh Singh dkk (2010) mengemukakan tantangan yang didapatkan oleh industri berskala kecil. Tantangan yang didapatkan antara lain persaingan, pengembangan kompetensi dan hubungan kinerja. Hasil penelitian menyatakan agar organisasi harus melakukan pengembangan strategi dengan melihat lingkungan bisnis masing-masing. Isu-isu pada penelitian ini diharapkan dapat membantu *small scale industries* dalam menyusun strategi dengan adanya perubahan skenario pasar.

Salah satu komponen manajemen mutu yaitu aliansi strategis. Pada penelitian yang dilakukan oleh Cante dkk (2016) membahas tentang aliansi strategis. Penelitian tersebut dilakukan pada industri makanan dan minuman. Penelitian ini membahas tentang bagaimana dampak aliansi strategis pada industri tertentu. Hasil penelitian menyatakan TQM dan aliansi strategis sangat berpengaruh untuk peningkatan hasil usaha. Industri *food and beverages* menjadi salah satu yang paling dijanjikan. Berdasarkan penelitian tersebut maka pengembangan usaha sangat membutuhkan strategi yang tepat. Hasil Studi literatur terkait dengan penelitian terdahulu dapat di tunjukkan pada tabel 2.11. (Lampiran 6) Penggunaan metode terbanyak digunakan pada penelitian ini.

## **2.2. Penelitian Saat Ini**

Penelitian yang dilakukan pada CV. Fruitzee Mitra Indonesia berfokus pada kondisi internal perusahaan. Kondisi internal yang dimaksud yaitu keadaan dimana perusahaan harus memberikan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan penjualan dan mempertahankan mitra kerja. Hasil wawancara dengan pemilik perusahaan menemukan fakta bahwa manajemen perusahaan belum menemukan strategi yang tepat untuk perusahaannya. Saat ini terjadi penurunan pembelian terhadap produk es potong yang diproduksi oleh perusahaan. Penurunan tersebut mengakibatkan usaha yang dijalankan menjadi tidak berkembang. Kondisi pertama yaitu pemberhentian kerja sama yang dilakukan oleh mitra luar daerah. Kondisi lainnya yaitu perusahaan menutup beberapa counter dan berpindah-pindah lokasi counter. Penutupan counter ini dilakukan karena manajemen perusahaan menilai bahwa omset di lokasi tersebut tidak mengalami peningkatan. Disamping itu jumlah outlet juga semakin berkurang sehingga sumber penghasilan perusahaan tidak mengalami peningkatan sesuai target.

## **2.3. Dasar Teori**

Perencanaan strategis merupakan keadaan dimana perusahaan melakukan analisis, perumusan dan evaluasi strategi. Konsep strategi terus mengalami perkembangan yang ditunjukkan dengan munculnya konsep-konsep baru mengenai strategi. Pengertian strategi menurut beberapa ahli di tunjukkan dalam buku yang ditulis oleh Rangkuti (2015) "Teknik Membeda Kasus Bisnis – Analisis SWOT" yaitu :

- a. Chandler (1962) berpendapat bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang perusahaan, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Hamel dan Prahalad (1995) berpendapat bahwa strategi merupakan tindakan *incremental* yang dilakukan berdasarkan sudut pandang harapan konsumen di masa depan. Menurut keduanya perencanaan strategi dimulai dari sesuatu yang dapat terjadi. Kemungkinan yang dapat terjadi memerlukan kompetensi perusahaan sesuai dengan bisnis yang berjalan.

### **2.3.1. Tipe-tipe Strategi**

Menurut Rangkuty (2015) tipe-tipe strategi dibagi menjadi 3 kelompok yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Strategi manajemen

merupakan pengembangan strategi makro yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. strategi manajemen meliputi strategi keuangan, penerapan harga, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Tipe strategi lainnya yaitu strategi investasi yang orientasinya adalah investasi. Strategi ini dapat digunakan pada perusahaan yang ingin melakukan penetrasi pasar, membangun kembali usahanya atau melakukan strategi bertahan. Strategi berikutnya adalah strategi bisnis yang berorientasi pada kegiatan manajerial. Kegiatan-kegiatan manajemen yang dimaksud seperti strategi pemasaran, distribusi, organisasi, strategi produksi dan hubungannya dengan keuangan.

### **2.3.2. Manajemen Strategi**

Menurut Wheelen dkk (2010) manajemen strategi merupakan rangkaian keputusan dan kegiatan manajerial untuk menentukan keberhasilan usaha dalam jangka panjang. Keputusan dan kegiatan manajerial tersebut meliputi perencanaan strategi, implementasi dan evaluasi. Keputusan manajerial digunakan dalam menindak fungsi dari sumber daya manusia, produksi, keuangan dan pemasaran dalam mencapai tujuan.

Langkah manajemen strategi dapat dilakukan dengan 4 tahap yaitu :

#### **a. Evaluasi Lingkungan**

Evaluasi lingkungan dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat kinerja perusahaan. Evaluasi lingkungan perlu dilakukan karena kondisi lingkungan dan perilaku konsumen yang berubah setiap saat.

#### **b. Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategi merupakan suatu perumusan tindakan yang perlu untuk dilakukan berdasarkan hasil evaluasi lingkungan. Perencanaan strategi dibutuhkan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan-perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan keuntungan. Tindakan yang direncanakan sebaiknya melalui analisis kebutuhan perusahaan saat ini berdasarkan faktor internal dan eksternal

#### **c. Penerapan Strategi**

Penerapan strategi merupakan tindakan yang dilakukan setelah perencanaan telah disusun. Penerapan strategi bagi perusahaan dapat membantu mengurangi faktor-faktor penghambat dan meningkatkan faktor-faktor pendukung pengembangan usaha. Tindakan yang dilakukan harus

berdasarkan pada perencanaan strategi dengan didasari oleh adanya faktor internal maupun eksternal.

d. Evaluasi Strategi

Tahap akhir dari langkah manajemen dalam mengembangkan usahanya yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap strategi yang sudah diterapkan diperusahaan. Evaluasi dilakukan agar perusahaan dapat menilai strategi yang dikerjakan perlu untuk dilanjutkan atau perlu dihentikan dan digantikan dengan strategi lainnya berdasarkan evaluasi lingkungan saat itu.

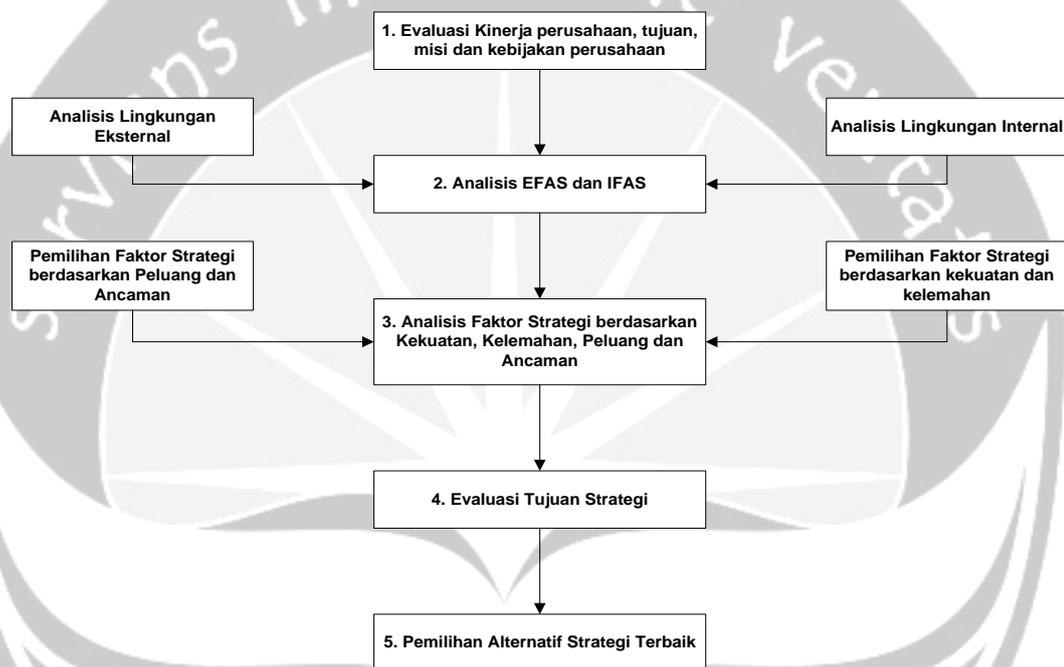
#### **2.4. Metode Pengambilan Keputusan**

Pada penelitian di CV. Fruitzee Mitra Indonesia digunakan metode SWOT (*Strengths Weakness Opportunity Threat*) untuk melakukan analisis evaluasi kinerja perusahaan hingga saat ini. Melalui analisis SWOT maka faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan dapat diketahui. Adanya faktor internal dan eksternal ini dapat membantu perusahaan dalam merencanakan strategi bisnis dan pengembangan usahanya. Berdasarkan analisis SWOT langkah berikutnya adalah melakukan pengumpulan data dengan menggunakan Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS). Melalui matriks IFAS dan EFAS dilakukan untuk menilai faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan saat ini dan menentukan prioritasnya. Selain menilai keempat faktor tersebut hasil dari Matriks IFAS dan EFAS dapat digunakan untuk melihat posisi kuadran perusahaan berdasarkan perspektif konsumen dan karyawan sehingga analisis yang dilakukan lebih akurat. Hasil pengumpulan data melalui matriks IFAS dan EFAS didapatkan posisi kuadran perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut maka dilakukan analisis menggunakan matriks SWOT yang dapat digunakan sebagai instrumen perancangan strategi. Matriks SWOT dipilih agar dapat menghasilkan keempat set strategi.

Metode yang dipilih dalam melakukan penelitian ini berdasarkan tabel 2.11 (Lampiran 6). Metode yang dominan digunakan adalah analisis SWOT dan perhitungan matrik SWOT. Sehingga metode tersebut akan digunakan pada penelitian di CV. Fruitzee Mitra Indonesia sebagai usulan pemilihan alternatif strategi dalam upaya pengembangan usaha fruitzee es potong Singapore.

### 2.4.1. Metode *Strengths Weakness Opportunity Threat* (SWOT)

Metode SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan dalam menganalisis situasi dan mengidentifikasi faktor yang menjadi dasar perumusan strategi bagi suatu perusahaan. Tahapan penggunaan metode SWOT dapat dimulai dari evaluasi kinerja perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan faktor strategis dan evaluasi tujuan strategi. Setelah semua tahapan sudah dilakukan maka membuat alternatif strategi terbaik dari hasil perumusan strategi. Konsep Pengambilan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT dapat dilihat pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1. Konsep Pengambilan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT (Rangkuti, 2015)**

Variabel penelitian yang digunakan berdasarkan faktor-faktor terkait dalam melakukan pengembangan usaha. Faktor internal memiliki dimensi yang berhubungan dengan lingkungan manajemen dan operasional perusahaan atau dapat dikatakan kondisi saat ini, sedangkan faktor eksternal memiliki dimensi yang berhubungan dengan kondisi diluar dari manajemen perusahaan atau kondisi yang kemungkinan akan datang dikemudian hari. Dimensi Faktor Internal dan Eksternal dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Dimensi Faktor Internal dan Eksternal**

<b>Dimensi Faktor Internal</b>	<b>Dimensi Faktor Eksternal</b>
SDM, SOP, Produk, Profitabilitas, Fasilitas, Distributor, Tempat, Harga, Modal, Promosi, Kualitas dan Pelayanan	Pelanggan, Media, Pasar, Budaya, Persaingan, Ekonomi, Teknologi, lingkungan masyarakat dan peraturan pemerintah

#### **2.4.2. Evaluasi Kinerja Perusahaan**

Evaluasi kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan cara observasi dan wawancara kepada pemilik atau pihak berwenang dari perusahaan. Pada kasus CV. Fruitzee Mitra Indonesia wawancara yang dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan hingga saat ini. Hasil wawancara menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan perspektif pemilik. Faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini membantu proses perancangan kuisisioner eksternal faktor strategi (EFAS) dan internal faktor strategi (IFAS). Selain wawancara untuk mengidentifikasi indikator yang ditanyakan dalam kuisisioner menggunakan kajian studi literatur.

#### **2.4.3. Internal Faktor Strategi (IFAS) dan Eksternal Faktor Strategi (EFAS)**

Faktor Eksternal dan Internal Strategi (EFAS dan IFAS) disusun untuk mengetahui nilai bobot, rating dan *score* dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Hasil perhitungan rating tersebut akan digunakan untuk menganalisis posisi kuadran perusahaan dalam menjalani bisnis. Penyusunan dan perhitungan nilai bobot, rating dan *score* pada penelitian terdiri dari 4 langkah yaitu :

##### **a. Perancangan Kuisisioner**

Perancangan kuisisioner disusun berdasarkan hasil *study literature* dan wawancara dengan pemilik perusahaan. Hasil wawancara dibandingkan dengan hasil *study literature* menghasilkan indikator-indikator yang dapat disusun menjadi pertanyaan pada kuisisioner faktor eksternal maupun internal. Pertanyaan yang diberikan juga berdasarkan jurnal, buku yang membahas strategi bisnis dan klasifikasi data eksternal dan internal. Klasifikasi pertanyaan yang dapat disusun untuk indikator faktor eksternal mengarah kepada faktor sosial, ekonomi, lingkungan, pemerintah dan kelompok kepentingan tertentu, konsumen, pemasok, teknologi dan kompetitor.

Klasifikasi pertanyaan yang disusun untuk kuisisioner faktor internal mengarah kepada sumber daya perusahaan, keuangan, kegiatan operasional dan kegiatan pemasaran. Kuisisioner data eksternal dan internal disusun berdasarkan persetujuan pemilik perusahaan terkait dengan pertanyaan yang ditanyakan. Penggunaan metode kuantitatif ini memerlukan peramalan dan asumsi seperti brainstorming dan riset operasi.

Kuisisioner IFAS dan EFAS dirancang untuk membantu perusahaan dalam melakukan penilaian dan presentase terhadap faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan berdasarkan kondisi saat ini yang dinyatakan oleh manajemen perusahaan. Hasil kuisisioner IFAS dan EFAS dapat membantu peneliti dalam memilih usulan alternatif strategi berdasarkan SWOT.

Kuisisioner yang dirancang ditujukan kepada konsumen (Kuisisioner Eksternal Perusahaan) agar hasil yang didapatkan bukan hanya dari pendapat internal perusahaan agar manajemen perusahaan dapat mengetahui keinginan dan pendapat konsumen. Kuisisioner IFAS di berikan kepada pekerja perusahaan (Kuisisioner Internal Perusahaan) karena pekerja perusahaan lebih mengerti kondisi saat ini dari perusahaan dan tidak hanya berdasarkan perspektif manajer ataupun pemilik perusahaan. Kerangka kuisisioner faktor internal dapat dilihat pada tabel 2.2 dan kerangka kuisisioner faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 2.3.

**Tabel 2.2. Kerangka Kuisisioner Faktor Internal (Karyawan)**

No	Pertanyaan ( <i>Strength &amp; Weakness</i> )	Penilaian			
		1	2	3	4
<b>KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)</b>					
1	Indikator 1				
2	Indikator 2				
3	Indikator 3				
	... dst				
<b>KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)</b>					
1	Indikator 1				
2	Indikator 2				
	... dst				

**Tabel 2.3. Kerangka Kuisisioner Faktor Eksternal (Konsumen)**

No	Pertanyaan ( <i>Opportunity &amp; Threat</i> )	Penilaian			
		1	2	3	4
<b>PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)</b>					
1	Indikator 1				
2	Indikator 2				
3	Indikator 3				
	... dst				
<b>ANCAMAN (<i>THREAT</i>)</b>					
1	Indikator 1				
2	Indikator 2				
	... dst				

Faktor Penilaian menggunakan Skala *Likert* dimana skala ini digunakan untuk mengukur pendapat, persepsi dan sikap seseorang atau kelompok. (Sugiono 2006). Skala *Likert* awalnya terdiri dari 5 kategori jawaban, namun pada penelitian ini digunakan 4 kategori jawaban agar dapat disesuaikan dengan rating pada perhitungan nilai total. Selain itu peniadaan nilai tengah pada skala ini bertujuan untuk menghilangkan jawaban yang berindikasi pada keragu-raguan (netral) atau memiliki arti lebih dari satu jawaban. Pemilihan skor jawaban yaitu 1 untuk tidak setuju, 2 untuk kurang setuju, 3 untuk setuju dan 4 untuk sangat setuju.

b. Penentuan Jumlah Sampel

Menurut *Alreck* dan *Seetle* (1998) dalam bukunya *The Survey Research Handbook* untuk populasi yang besar, sampel minimum kira-kira 100 responden dan sampel maksimumnya adalah 1000 responden atau 10% dengan kisaran angka minimum dan maksimum. Ukuran sampel berdasarkan teknik untuk analisis faktor digunakan ukuran minimal yaitu 100 sampel. Penggunaan jumlah sampel minimum ini digunakan karena dianggap lebih signifikan (Hair, dkk, 2006). Secara lebih rinci *Jack E. Fraenkel* dan *Norman E. Wallen* (1993:92) menyarankan agar ukuran sampel minimum untuk penelitian deskriptif sebanyak 100 sampel. Penelitian deskriptif merupakan penelitian dengan mengumpulkan informasi dari status gejala atau keadaan berdasarkan kondisi saat penelitian dilakukan atau kondisi saat ini. Penelitian deskriptif meliputi pendapat, minat dan pilihan serta berguna dalam

mengidentifikasi faktor-faktor yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Berdasarkan penelitian saat ini dan teori mengenai penentuan jumlah sampel maka untuk kuisisioner eksternal faktor digunakan jumlah responden minimal yaitu sebanyak 100 responden. Pengambilan responden dari perusahaan terdiri dari 7 sampel yaitu para pekerja dari perusahaan.

c. Perhitungan Bobot EFAS dan IFAS

Setelah indikator dari faktor eksternal dan internal telah diidentifikasi, maka dilakukan perhitungan bobot penilaian berdasarkan jawaban dari narasumber faktor internal (karyawan) dan faktor eksternal (konsumen). Kerangka perhitungan bobot internal faktor strategi dapat dilihat pada tabel 2.4 dan eksternal faktor strategi pada tabel 2.5.

**Tabel 2.4. Kerangka Perhitungan Bobot Internal Faktor Strategi (IFAS)**

NO.	Indikator	Jumlah Penilaian	Bobot
<b>KEKUATAN (<i>Strength</i>)</b>			
1	Indikator 1		
2	Indikator 2		
3	Indikator 3		
	... dst		
<b>KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)</b>			
1	Indikator 1		
2	Indikator 2		
3	Indikator 3		
	... dst		
<b>∑ Total</b>			

**Tabel 2.5. Kerangka Perhitungan Bobot Eksternal Faktor Strategi (EFAS)**

NO.	Indikator	Jumlah Penilaian	Bobot
<b>KEKUATAN (<i>Strength</i>)</b>			
1	Indikator 1		
2	Indikator 2		
3	Indikator 3		
	... dst		

Tabel 2.5. Lanjutan

NO.	Indikator	Jumlah Penilaian	Bobot
<b>KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)</b>			
1	Indikator 1		
2	Indikator 2		
3	Indikator 3		
	... dst		
<b>∑ Total</b>			

Perhitungan bobot dilakukan dengan membagi penilaian tiap indikator dengan total nilai penilaian. Skala pada pembobotan yaitu 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Nilai yang dihasilkan pada hasil pembobotan setiap indikator menunjukkan presentase kepentingan indikator tersebut relatif terhadap indikator-indikator lainnya. Oleh sebab itu, jumlah bobot pada faktor internal maupun eksternal harus bernilai 1,00 (100%). Rumus perhitungan bobot yaitu :

$$Bobot = \frac{\sum \text{Penilaian masing-masing indikator}}{\sum \text{total hasil penilaian seluruh indikator}} \times 1 \quad (2.1)$$

Perhitungan rating dilakukan dengan membagi jumlah penilaian terhadap masing-masing indikator terhadap jumlah responden faktor internal dan eksternal.

$$Rating = \frac{\sum \text{Penilaian masing-masing indikator}}{\sum \text{Responden}} \quad (2.2)$$

Rating merupakan nilai faktor strategis dengan skala 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*). Pemberian rating untuk mengetahui faktor strategis perusahaan yang memberi dampak positif atau dampak negatif. Rating didapatkan berdasarkan hasil kuisioner dengan penilaian indikator terbanyak. Penentuan nilai rating pada variabel faktor eksternal dan internal yaitu (Rangkuti, 2001 : 22)

1. Pemberian rating untuk pengaruh positif kekuatan dan peluang diberi nilai :
 

Pengaruh positif sangat kecil	1
Pengaruh positif kecil	2
Pengaruh positif besar	3
Pengaruh positif sangat besar	4
2. Pemberian rating untuk pengaruh negatif kelemahan dan ancaman diberi nilai :

Pengaruh negatif sangat kecil	1
Pengaruh negatif kecil	2
Pengaruh negatif besar	3
Pengaruh negatif sangat besar	4

Setelah rating dan bobot ditentukan melalui perhitungan berdasarkan hasil kuisioner maka berikutnya adalah perhitungan skor yaitu dengan mengalikan bobot dengan rating masing-masing indikator.

$$Skor = Bobot \times Rating \quad (2.3)$$

Hasil perhitungan skor digunakan untuk menentukan posisi kuadran perusahaan saat ini berdasarkan perspektif faktor internal maupun eksternal. Berikut merupakan kerangka perhitungan bobot, rating dan skor penilaian. Total nilai skor pada faktor internal maupun eksternal menunjukkan bahwa nilai total skor yang mendekati 1 memiliki kelemahan dan ancaman yang lebih besar. Sedangkan nilai total skor yang mendekati 4 menyatakan kekuatan dan peluangnya lebih besar begitupun sebaliknya. Kerangka perhitungan total penilaian bobot dan rating IFAS dapat dilihat pada tabel 2.6 dan EFAS pada tabel 2.7.

**Tabel 2.6. Kerangka Perhitungan Total Penilaian Bobot dan Rating IFAS**

NO.	Variabel	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Indikator 1			
2	Indikator 2			
3	Indikator 3			
	... dst			
	Total			
<b>Kelemahan</b>				
1	Indikator 1			
2	Indikator 2			
3	Indikator 3			
	... dst			
	Total			

**Tabel 2.7. Perhitungan Total Penilaian Bobot dan Rating EFAS**

NO.	Variabel	Bobot	Rating	Skor
<b>PELUANG</b>				
1	Indikator 1			
2	Indikator 2			
3	Indikator 3			
	... dst			
	Total			
<b>ANCAMAN</b>				
1	Indikator 1			
2	Indikator 2			
3	Indikator 3			
	... dst			
	Total			

Hasil perkalian bobot dengan rating masing-masing faktor SWOT (peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan) kemudian dijumlah. Total masing-masing faktor tersebut merupakan nilai akhir yang digunakan untuk menentukan posisi kuadran perusahaan. Apabila skor indikator yang satu lebih besar dari skor indikator lainnya maka membutuhkan perhatian lebih dari perusahaan.

d. Penentuan *Grand Strategy* (Posisi Kuadran Perusahaan)

Penentuan posisi kuadran perusahaan penting untuk dilakukan untuk mengetahui strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan. perhitungan *Grand Strategy* perusahaan yaitu :

$$posisi\ eksternal = \sum Total\ Score\ Opportunity - \sum Total\ Score\ Threat \quad (2.4)$$

Dan

$$posisi\ Internal = \sum Total\ Score\ Strength - \sum Total\ Score\ Weakness \quad (2.5)$$

Berikut merupakan diagram analisis SWOT yang ditandai dengan 4 kuadran hasil perhitungan eksternal faktor strategi dan internal faktor strategi :



**Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT**

**Sumber : Rangkuti (2015)**

Diagram analisis SWOT terdiri dari empat kuadran dimana masing-masing kuadran dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran 1 merupakan hubungan antara peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan merupakan situasi yang menguntungkan. Strategi yang perlu diterapkan dalam kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kuadran 2 merupakan hubungan antara kekuatan (internal) perusahaan dengan ancaman dari luar perusahaan. Pada kuadran ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman namun masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang dapat digunakan untuk kondisi ini yaitu pemanfaatan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran 3 merupakan hubungan antara peluang dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada kondisi ini perusahaan memiliki potensi dengan peluang pasar yang besar namun menghadapi kendala yang berasal dari internal perusahaan. Strategi yang dapat digunakan yaitu meminimalkan masalah internal agar dapat merebut peluang pasar.
4. Kuadran 4 merupakan hubungan antara kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Pada kuadran ini perusahaan berada dalam situasi yang tidak menguntungkan karena menghadapi ancaman dan kelemahan internal perusahaan.

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> menentukan 5-10 Faktor yang menjadi kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> menentukan 5-10 Faktor yang menjadi kelemahan internal
<b>EFAS</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> menentukan 5-10 Faktor yang menjadi peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluan	<b>STRATEGI WO</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>TREATHS (T)</b> menentukan 5-10 Faktor yang menjadi ancaman ekasternal	<b>STRATEGI ST</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 2.3. Kombinasi Matrik SWOT**

Sumber : Rangkuti (2015)

#### **2.4.4. Matriks *Strenght Weakness Opportunity and Threat (SWOT)***

Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Pada matriks SWOT peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan dapat disusun lalu disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Perumusan faktor strategisnya dapat diancang berdasarkan hasil analisis perhitungan bobot dan rating setelah dilakukan analisis SWOT. Penghitungan bobot dan rating akan digunakan sebagai rumusan alternatif strategi. Berikut merupakan gambaran dari Matrik SWOT dimana hasilnya diperoleh empat kemungkinan alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk merancang strategi bisnisnya.

Pada Matrik SWOT dibentuk kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Matrik tersebut memperlihatkan hubungan antara kekuatan dengan peluang, kelemahan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman dan kelemahan dengan ancaman. Kombinasi pendekatan antar kedua faktor ini akan membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan bersaing dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang digunakan saat ini. Hasil dari matrik SWOT ini merupakan strategi yang diusulkan berdasarkan permasalahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Terdapat 4 tipe strategi yang dapat dikembangkan menggunakan matriks SWOT sebagai matching tool dalam perancangan strategi. Keempat tipe strategi tersebut yaitu :

a. Strategi *Strength – Opportunity* (SO)

Strategi SO merupakan strategi memanfaatkan kekuatan untuk menarik keuntungan dari peluang. Pada strategi ini perusahaan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang eksternal

b. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

Strategi WO merupakan strategi menggunakan peluang untuk memperbaiki kelemahan. Pada strategi ini perusahaan menganalisis peluang eksternal yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan

c. Strategi *Strength – Threat* (ST)

Strategi ST merupakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak ancaman. Pada strategi ini perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengurangi ancaman yang berasal dari luar manajemen perusahaan.

d. Strategi *Weakness – Threat* (WT)

Strategi WT merupakan strategi mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman. Pada strategi ini perusahaan harus berhati-hati karena terdapat kelemahan dari internal perusahaan dan ancaman dari luar perusahaan. Strategi WT perusahaan harus mengurangi kelemahan internal perusahaan untuk menghindari ancaman yang dapat mengancam kondisi manajemen dan keuangan perusahaan.

Keempat tipe strategi tersebut dapat dibuat dalam matriksnya masing-masing untuk mempermudah perancangan strategi bagi perusahaan. Berikut tabel matriks masing-masing tipe strategi.

**Tabel 2.8. Strategi Memanfaatkan Kekuatan untuk Menarik Keuntungan Dari Peluang**

IN \ EX	S1	S2	S3	S4	S5	Dst..
O1						
O2						
O3						
O4						
O5						
Dst..						

**Tabel 2.9. Strategi Menggunakan Peluang untuk Memperbaiki Kelemahan**

IN \ EX	W1	W2	W3	W4	W5	Dst..
O1						
O2						
O3						
O4						
O5						
Dst..						

**Tabel 2.10. Strategi Menggunakan Kekuatan untuk Mengurangi Ancaman**

IN \ EX	S1	S2	S3	S4	S5	Dst..
T1						
T2						
T3						
T4						
T5						
Dst..						

**Tabel 2.11. Strategi Mengurangi Kelemahan Untuk Menghindari Ancaman**

IN EX	W1	W2	W3	W4	W5	Dst..
T1						
T2						
T3						
T4						
T5						
Dst..						

