



BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Pada bab ini berisikan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian. Landasan teori adalah pengumpulan teori-teori dari para ahli yang berhubungan dengan penelitian ini. Sedangkan penelitian terdahulu adalah meringkas penelitian sebelumnya yang memiliki hubungan dengan penelitian ini. Kerangka pemikiran bertujuan untuk menjelaskan secara sementara suatu objek yang menjadi masalah dalam penelitian ini.

A. Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian

Menurut Pearce II dan Robinson Jr dalam Yulianti (2014), manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Steiner dan Miner yang dikutip oleh Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) mengenai manajemen strategi dapat didefinisikan menjadi dua perspektif, perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Pengertian strategi lainnya dikemukakan oleh Chandler dalam Fitriadi, Soekarto, dan Sunarti (2013), bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai



tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Hariadi yang dikutip oleh Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) berpendapat bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai – nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Pengertian strategi menurut Hunger dan Wheelen dalam Fitriadi, Soekarto, dan Sunarti (2013), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Dari semua pengertian strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjalankan misi perusahaan, dengan melakukan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan yang membuat organisasi dapat mencapai visinya.

b. Manfaat – Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2016:14) manajemen strategi memungkinkan organisasi untuk lebih produktif alih – alih reaktif dalam membangun masa depannya. Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktivitas dan dengan demikian mengontrol takdirnya sendiri. Manfaat utama dari manajemen strategi adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Manfaat lainnya adalah sebagai suatu proses untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.

Selain itu manajemen strategi juga bermanfaat untuk menghadirkan peluang untuk menyediakan ruang bagi para manajer dan karyawan lebih kreatif dan inovatif bila para manajer dan karyawan tersebut memahami dan mendukung misi, tujuan, dan Strategi perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan pemberdayaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas karyawan dengan mendorong mereka untuk berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan dan untuk mengambil inisiatif serta menggunakan imajinasi mereka, dan memberi mereka imbalan karena melakukannya.

Selain itu, menurut Fred R. David (2016:15), manajemen Strategi juga memiliki manfaat dalam hal keuangan dan non-keuangan. Hal tersebut berupa :

(1) Manfaat Keuangan

Organisasi yang menggunakan konsep – konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal.

(2) Manfaat Non-Keuangan

Organisasi yang menggunakan konsep – konsep manajemen Strategi untuk meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkatkan akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja-imbalan. Perusahaan

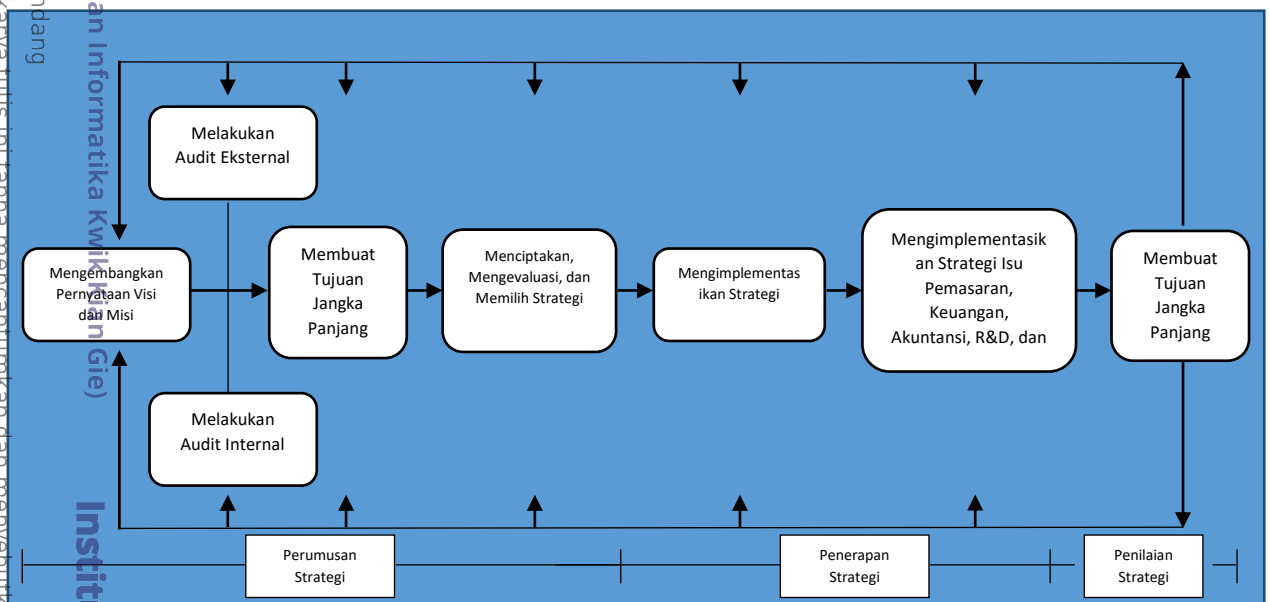


c. Model Manajemen Strategi

Proses manajemen Strategi dapat dipelajari dan diaplikasikan secara paling baik menggunakan suatu model. Model ini tidak menjamin kesuksesan, namun merepresentasikan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Model ini menampilkan hubungan antar bagian – bagian utama dalam proses manajemen strategi.

Gambar 2.1

Model Manajemen Strategi



Sumber : David (2016:80)

Model manajemen strategi terdiri dari 3 tahap, yaitu tahap perumusan strategi (formulasi strategi), tahap penerapan strategi (implementasi strategi), dan tahap penilaian strategi (evaluasi strategi). Berikut merupakan penjelasan lebih lengkap dari setiap tahap model manajemen strategi:

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(1) Formulasi Strategi (*strategy formulation*)

Formulasi Strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

Dalam proses formulasi strategi, terdapat kerangka kerja dari formulasi strategi yang akan digunakan oleh peneliti pada perusahaan yang akan dianalisis, yang dibagi kedalam tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

Tabel 2.1

Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Tahap 1 : Tahap Input				
Matriks External Factor Evaluation (EFE)	Competitive Profile Matrix (CPM)		Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	
Tahap 2 : Tahap Pencocokan				
Matriks Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT)	Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks Grand Strategy
Tahap 3 : Tahap Keputusan				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Sumber : David (2016:169)

Kerangka kerja dalam analitis formulasi strategi terdiri dari tahap *input*, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Dalam tahap *input* dilakukan untuk membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal agar memungkinkan

penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan, yaitu :

- (a) *External Factor Evaluation Matrix* (EFE Matriks) menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri.
- (b) *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE Matriks) menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan menurut David dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.
- (c) *Competitive Profil Matrix* (CPM) adalah matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, 2016:66)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Setelah melakukan tahap *input* untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dari internal maupun eksternal perusahaan, harus dilanjutkan untuk melakukan tahap pencocokan. Dalam tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan, yaitu:

- (a) *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix* (SWOT Matriks) menurut Kunzt dalam Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.
- (b) *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (SPACE Matriks) menurut David (2016:174) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetiti – CP)], dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].
- (c) *Boston Consultingt Group Matrix* (BCG Matriks) adalah matriks yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri (David, 2016:177).
- (d) *Internal-Eksternal Matrix* (IE Matriks) menurut David (2016:181) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

kunci : Skor total tertimbang IFE Matriks pada sumbu X dan skor tertimbang EFE Matriks pada sumbu Y.

- (e) *Grand Strategy Matrix* (GE Matriks) menurut Rangkuti dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang layak adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017), merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang diidentifikasi pada tahap *input* dan tahap pencocokan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(2) Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Terdapat beberapa cakupan dalam implementasi strategi ini, seperti pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahap aksi, dari manajemen strategi. Mengimplementasi strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan.

(3) Evaluasi Strategi (*strategy evaluation*)

Evaluasi strategi merupakan tahapan *final* dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi mengenai strategi tertentu yang tidak bekerja dengan baik. Dalam evaluasi strategi terdapat tiga aktivitas fundamental adalah :

- i) Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk Strategi saat ini
- ii) Mengukur kinerja
- iii) Mengambil tindakan korektif



2. Visi dan Misi

a. Pengertian

Hax dan Majluf dalam Calam dan Qurniati (2016) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen dan pihak lain yang terkait), dan menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Sedangkan misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang menurut Akdon dalam Calam dan Qurniati (2016). Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, secara eksplisit harus mengandung apa yang dilakukan untuk mencapainya, dan mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

b. Kriteria-kriteria Visi

Hutabarat dan Huseini dalam Raharja (2016) menyatakan ada tujuh kriteria visi yang dapat dilaksanakan dan dicapai, yaitu:

- (1) Visi harus menantang untuk memberikan motivasi untuk mewujudkannya.
- (2) Rasional, secara nalar dapat diwujudkan atau dapat dicapai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (3) Konsisten, dimana sekali diluncurkan, maka harus diikuti
- (4) Jelas dan sederhana, dimengerti oleh seluruh karyawan dalam perusahaan menjadi milik bersama
- (5) Visi merupakan vektor dalam arti ada besaran, arah, dan batasan waktu
- (6) Visi harus disosialisasikan dan menjadi jiwa anggota organisasi
- (7) Visi menggambarkan keunikan perusahaan yang berbeda dengan organisasi lain.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

c. Komponen – Komponen Pernyataan Misi

Pernyataan misi mengandung beragam hal penting seperti panjang kalimat, isi, format, dan kekhususannya.

Tabel 2.2

9 Komponen Misi

No.	Komponen	Deskripsi Komponen Misi
1.	Konsumen (<i>customer</i>)	Siapakah konsumen perusahaan?
2.	Produk atau Jasa (<i>product and service</i>)	Apakah produk atau jasa utama perusahaan?
3.	Pasar (<i>market</i>)	Secara geografis, dimanakah perusahaan bersaing?
4.	Teknologi (<i>technology</i>)	Apakah perusahaan menggunakan teknologi yang canggih?
5.	Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (<i>concern for survival, growth, and profitability</i>)	Apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6.	Filosofi (<i>philosophy</i>)	Apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?
7.	Konsep diri (<i>self-concept</i>)	Apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
8.	Fokus pada citra publik (<i>concern for public image</i>)	Apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?
9.	Fokus pada karyawan (<i>concern for employees</i>)	Apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?

Sumber : David (2012:102)

Setiap butir pernyataan misi perusahaan sangat disarankan untuk memenuhi 9 komponen misi, dikarenakan pernyataan misi merupakan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan. Semakin banyak komponen misi yang terpenuhi, maka semakin jelas juga tujuan perusahaan yang akan dicapai. Banyak perusahaan yang tidak memenuhi komponen misi, seperti contohnya adalah perusahaan penerbangan PT Garuda Indonesia Tbk. Garuda Indonesia memiliki misi “untuk memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham melalui pertumbuhan pendapatan yang kuat, biaya kepemimpinan dalam keseluruhan operasi jasa, dan sinergi kelompok selama menyediakan nilai terbaik bagi pelanggan melalui keramahtamahan khas indonesia yang baik”. Dari pernyataan misi Garuda Indonesia, dapat dilihat bahwa pernyataan misi tersebut tidak memenuhi komponen produk atau jasa. Dalam pernyataan misi Garuda Indonesia tidak menjelaskan jenis produk atau jasa yang ditawarkan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Analisis Lingkungan

a. Pengertian

Analisis lingkungan menurut Pearce & Robinson yang dikutip dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) terbagi menjadi analisis internal dan analisis eksternal. Analisis internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing – masing, baik di era fungsional maupun area bisnis.

Sedangkan lingkungan eksternal adalah semua faktor yang berada diluar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan dari arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal. Lingkungan eksternal akan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan strategi karna dapat menunjukkan peluang yang menguntungkan bagi perusahaan serta ancaman yang seharusnya dihindari perusahaan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

b. Audit Internal

Menurut Pearce & Robinson dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) lingkungan internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, baik di area fungsional maupun area bisnis. Sedangkan menurut Wahyudi dalam Fitriadi, Soekarto, dan Sunarti (2013), lingkungan internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Analisis lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor menurut Jauch dan Glueck dalam Cymbidiana dan Rosidi (2013), yaitu faktor pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, faktor sumber daya dan karyawan perusahaan, dan faktor keuangan dan akuntansi. Sedangkan menurut David (2016:10), lingkungan internal dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya berikut 7 aktivitas yang menimbulkan kekuatan dan kelemahan internal didalam perusahaan, yaitu :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(1) Manajemen

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins, 2015:7).
Manajemen memiliki fungsi-fungsi yang terdiri dari:

Tabel 2.3

Fungsi Dasar Manajemen

Fungsi	Deskripsi	Tujuannya
Perencanaan (<i>Planning</i>)	Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas	Tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dicanangkan bagi organisasi.
Penataan (<i>Organizing</i>)	Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya	
Kepemimpinan (<i>Leading</i>)	Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.	
Pengendalian (<i>Controlling</i>)	Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana	

Sumber :Robbins (2015:7)

Fungsi-fungsi manajemen pada tabel 2.3 memiliki tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dicanangkan bagi organisasi. Sebaiknya seorang manajer dapat menerapkan fungsi-fungsi tersebut. Untuk menentukan kekuatan dan kelemahan spesifik dalam manajemen, terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab untuk melakukan audit manajemen, yaitu:

- (a) Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategi?
- (b) Apakah sasaran dan tujuan perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
- (c) Apakah manajer pada semua level hierarkis membuat perencanaan secara efektif?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (d) Apakah manajer mendelegasikan otoritas dengan baik?
- (e) Apakah struktur organisasi sesuai?
- (f) Apakah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan jelas?
- (g) Apakah moral karyawan tinggi?
- (h) Apakah tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan rendah?
- (i) Apakah penghargaan organisasi dan mekanisme kontrol efektif?

(2) Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2016:27), pemasaran adalah sebuah aktivitas, kumpulan lembaga, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, mengantarkan, dan menawarkan penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, partner, dan masyarakat luas. Terdapat delapan tugas pemasaran yang harus dilakukan (Kotler dan Keller, 2016:49-51), yaitu:

- (a) Mengembangkan strategi dan perencanaan pemasaran
- (b) Menangkap wawasan yang dimiliki oleh pemasar
- (c) Berhubungan dengan pelanggan
- (d) Membentuk merek yang kuat
- (e) Menciptakan nilai
- (f) Menyampaikan nilai
- (g) Mengkomunikasikan nilai
- (h) Menciptakan tanggung jawab para pemasar untuk mendapatkan kesuksesan jangka panjang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Beberapa daftar pertanyaan yang harus dijawab untuk melakukan audit pemasaran adalah sebagai berikut:

- (a) Apakah pasar tersegmentasi secara efektif?
- (b) Apakah organisasi berposisi baik di antara pesaing?
- (c) Sudahkah saham perusahaan naik?
- (d) Apakah saluran distribusi saat ini andal dan efektif biaya?
- (e) Apakah perusahaan memiliki organisasi penjualan yang efektif?
- (f) Apakah perusahaan melakukan penelitian pasar?
- (g) Apakah kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik?
- (h) Apakah produk dan jasa perusahaan diberi harga dengan sesuai?
- (i) Apakah perusahaan memiliki strategi promosi, iklan, dan publisitas yang efektif?
- (j) Apakah pemasaran, perencanaan, dan penganggaran efektif?
- (k) Apakah manajer pemasaran memiliki pengalaman dan pelatihan yang mencukupi?
- (l) Apakah internet perusahaan saat ini sangat baik jika dibandingkan dengan pesaing?

(3) Keuangan dan Akuntansi

Sumarni dan Soeprihanto dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa keuangan suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan penggunaan dana (pembelanjaan aktif) dan pengelolaan sumber-sumber dana (pembelanjaan pasif). Fungsi manajer keuangan adalah menyeimbangkan kebutuhan dana dalam operasi perusahaan dengan tersedianya dana dalam berbagai sumber dana.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan pada James Van Horne dalam buku David (2016:95) fungsi akuntansi dan keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang digunakan secara luas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan dan investasi.

Pertanyaan-pertanyaan keuangan dan akuntansi, seperti pertanyaan serupa mengenai manajemen dan pemasaran sebelumnya, sebaiknya diuji:

- (a) Di mana posisi keuangan perusahaan yang kuat dan lemah seperti yang diindikasikan oleh analisis rasio keuangan?
- (b) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang diperlukan?
- (c) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang melalui utang atau ekuitas?
- (d) Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang memadai?
- (e) Apakah proses penganggaran modal efektif?
- (f) Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
- (g) Apakah perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
- (h) Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih dengan baik?
- (i) Bagaimana kondisi utang perusahaan?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(4) Produksi dan Operasi

Manajemen produksi dan operasional adalah suatu desain, operasional, dan perbaikan sistem untuk menciptakan produk utama dan servis (Jacobs, Chase & Aquilano dalam Sudiro (2013). Menurut David dalam Sudiro (2013), fungsi produksi dan operasional suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi-fungsi dasar tersebut berupa proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini sebaiknya dievaluasi untuk audit produksi dan operasi:

- (a) Apakah pasokan bahan baku, suku cadang, dan barang rakitan andal dan beralasan?
- (b) Apakah fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi yang baik?
- (c) Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan efektif?
- (d) Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas efektif?
- (e) Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi secara strategis?
- (f) Apakah perusahaan memiliki kompetensi teknologi?

(5) Penelitian dan Pengembangan

Menurut David (2016:103) pemanfaatan kapasitas suatu variabel strategis kunci adalah sejauh mana output suatu manufaktur mencapai output potensialnya. Semakin tinggi pemanfaatan kapasitas, maka semakin baik, dibandingkan jika peralatan itu tidak digunakan. Fungsi

produksi dan operasi dari bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

Pertanyaan-pertanyaan yang sebaiknya ditanyakan ketika melakukan audit penelitian dan pengembangan adalah:

- (a) Apakah perusahaan memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan? Apakah fasilitas itu memadai?
- (b) Apakah biaya akan lebih efektif, jika perusahaan menggunakan penelitian dan pengembangan dari luar perusahaan?
- (c) Apakah karyawan bidang penelitian dan pengembangan berkualifikasi baik?
- (d) Apakah sumber daya penelitian dan pengembangan dialokasikan secara efektif?
- (e) Apakah informasi manajemen dan sistem komputer memadai?
- (f) Apakah komunikasi antara penelitian dan pengembangan dan unit organisasi lain efektif?
- (g) Apakah produk saat ini dapat bersaing secara teknologi?

(6) Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (SIM) menurut Laudon dan Laudon (2014:29-30) secara umum berfokus pada penggunaan sistem informasi berbasis komputer pada organisasi bisnis dan lembaga-lembaga pemerintah. SIM menggabungkan kinerja ilmu komputer, ilmu manajemen, dan riset operasional berorientasi praktik guna mengembangkan solusi secara sistematis untuk memecahkan masalah di dunia nyata sekaligus mengelola sumber daya teknologi informasi.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pertanyaan-pertanyaan berikut sebaiknya ditanyakan ketika melakukan audit sistem informasi manajemen:

- (a) Apakah semua manajer di perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
- (b) Apakah ada *chief information officer* atau direktur sistem informasi di perusahaan?
- (c) Apakah data dalam sistem informasi diperbarui secara reguler?
- (d) Apakah manajer dari semua area fungsional perusahaan mengontribusikan input ke sistem informasi?
- (e) Apakah ada kata sandi yang efektif untuk masuk ke dalam sistem informasi perusahaan?
- (f) Apakah para penyusun strategi perusahaan mengenal sistem informasi perusahaan pesaing?
- (g) Apakah sistem informasi mudah digunakan oleh pengguna?
- (h) Apakah semua pengguna sistem informasi memahami keunggulan bersaing yang diberikan informasi kepada perusahaan?
- (i) Apakah semua pengguna sistem informasi diberikan pelatihan komputer?
- (j) Apakah sistem informasi perusahaan secara berlanjut ditingkatkan dalam isi dan keramahannya bagi pengguna?

c. Audit Eksternal

Lingkungan eksternal menurut Pearce & Robinson yang dikutip dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) adalah semua faktor yang berada diluar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan dari arah

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal. Kesempatan eksternal dan ancaman eksternal mengacu kepada ekonomi, sosial, kultur, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan tren kompetitif serta kejadian yang mungkin secara signifikan menguntungkan atau merugikan organisasi dimasa yang akan datang (David,2016:9).

Menurut Nilasari dalam Yulianti (2014) lingkungan eksternal perusahaan secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mirko:

(1) Linkungan makro

Merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum.

Lingkungan makro terbagi mejadi :

(a) Politik

Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional, dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Peran pemerintah biasanya dalam bentuk kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi, pertumbuhan ekonomi, pekerjaan pemerintah dan sektor publik, kebijakan fiskal atau pajak, dan kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah.

(b) Ekonomi

Faktor ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang.



Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain : GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang). Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor langsung bahan baku dari luar negeri.

(c) Sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang menyangkut mengenai sikap, nilai, kepercayaan, kebudayaan dan demografi. Sikap, nilai dan kepercayaan termasuk kedalam faktor sosial dikarenakan biasanya perusahaan langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki masyarakat. Selain itu, kebudayaan masyarakat mempertimbangkan sikap dalam bekerja, menabung, dan menginvestasi. Sedangkan yang termasuk kedalam demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

(d) Teknologi

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi sebaiknya terus berkembang sehingga perusahaan tidak kalah bersaing dengan perusahaan lainnya. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* maupun *software*

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



seperti kontrol kualitas. Beberapa hal yang termasuk faktor teknologi antara lain barang/jasa, proses produksi, informasi dan komunikasi, transportasi dan distribusi, teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

(2) Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

4. Analisis Lima Kekuatan Bersaing Porter

Porter dalam Sudiro (2013) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan adalah untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Porter dalam Foris dan Mustamu (2015) hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen

Analisis lima kekuatan bersaing Porter memiliki fungsi untuk memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang direncanakan. Setiap perusahaan pastinya menghadapi lima kekuatan bersaing Porter ini dikarenakan setiap jenis pasar, kecuali pasar monopoli.

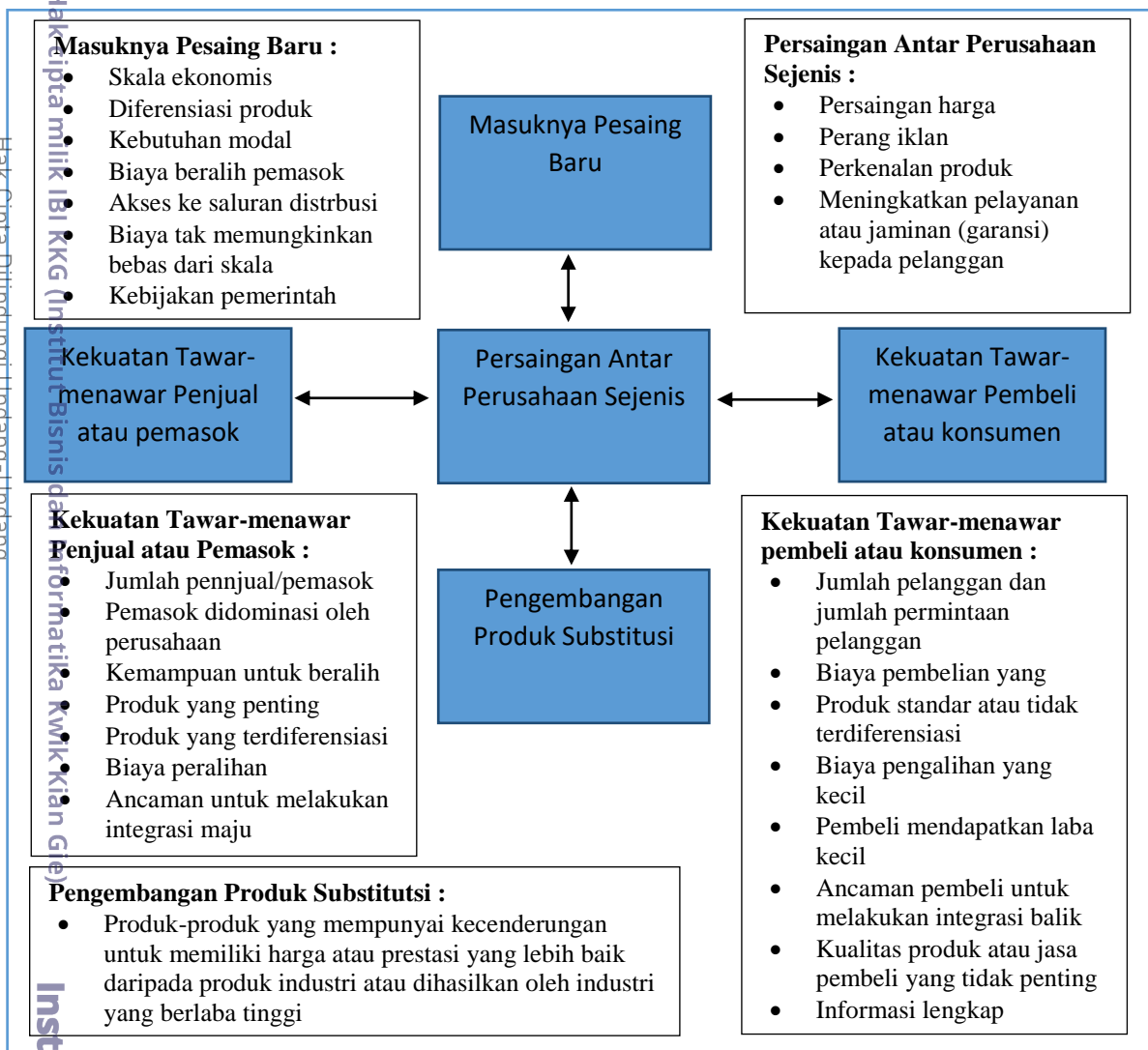
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.2

Model Lima Kekuatan Kompetisi Porter



Sumber : Porter dalam Sudiro (2013)

5. Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan jenis strategi secara umum menurut Rangkuti dalam Putri, Novirani, dan Kurniawan (2014), yaitu :

- Strategi korporasi, strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.



- b. *Strategic Business Units* (SBU) memiliki karakteristik yaitu menghasilkan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, dan bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.
- c. Strategi fungsional, bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggung jawabnya.

Jenis-jenis Strategi Bersaing

Terdapat 11 jenis Strategi menurut David (2016:127) yaitu :

- a. Integrasi ke depan adalah memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor peritel. Terdapat beberapa pedoman mengenai kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
 - (1) Ketika distributor perusahaan saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
 - (2) Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
 - (3) Ketika sebuah perusahaan berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini akan menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan perusahaan untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
 - (4) Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
 - (6) Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.
- b. Integrasi ke belakang adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Terdapat beberapa kondisi agar strategi integrasi ke belakang menjadi sebuah strategi yang efektif:
- (1) Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakit, atau bahan mentah.
 - (2) Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
 - (3) Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis inegratif (ke depan, ke belakang, dan horizontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
 - (4) Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
 - (5) Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (6) Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.
 - (7) Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.
- c. Integrasi horizontal adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Beberapa pedoman mengenai kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- (1) Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
 - (2) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang
 - (3) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar
 - (4) Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
 - (5) Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manjerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing memiliki kinerja buruk sebab dalam kasus ini penjualan industri keseluruhan tengah merosot.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d. Penetrasi pasar adalah mencari pembagian pasar yang meningkatkan untuk produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih hebat. Beberapa pedoman mengenai kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- (1) Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- (2) Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
- (3) Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
- (4) Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi.
- (5) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang benar.

e. Pengembangan pasar adalah memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- (1) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- (2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- (3) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- (4) Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
- (5) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(6) Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

f. Pengembangan produk adalah mencari penjualan yang meningkat untuk meningkatkan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru.

Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

(1) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, maksudnya adalah dapat menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa perusahaan saat ini.

(2) Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.

(3) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga “bagus”.

(4) Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.

(5) Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

g. Diversifikasi terkait adalah menambahkan produk atau jasa yang lebih baru, namun tetap terkait. Maksudnya menambahkan sesuatu produk baru yang masih memiliki kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mengenai kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- (1) Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
- (2) Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
- (3) Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- (4) Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi ketika penjualan berada di puncak dan penjualan mengalami penurunan yang ada saat ini di perusahaan.
- (5) Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
- (6) Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

h. Diversifikasi tidak terkait adalah menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Maksudnya menambahkan suatu produk baru yang sudah tidak ada kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi tidak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- (1) Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki oleh perusahaan akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (2) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
 - (3) Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
 - (4) Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
 - (5) Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan
 - (6) Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
 - (7) Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
 - (8) Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
 - (9) Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
 - (10) Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.
- i. Pengurangan atau penciutan adalah mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Beberapa pedoman mengenai kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (1) Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- (2) Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- (3) Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- (4) Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya manajer strategi organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.
- (5) Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

j. Pelepasan atau divestasi adalah menjual divisi atau bagian organisasi. Beberapa pedoman mengenai kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- (1) Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- (2) Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- (3) Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (4) Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini dapat diakibatkan dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
 - (5) Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
 - (6) Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.
- k. Likuidasi adalah menjual aset perusahaan, atas nilai nyata mereka. Tiga pedoman mengenai kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- (1) Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
 - (2) Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
 - (3) Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Menurut Porter dalam Farizi dan Sudjatno (2014) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi

generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

- a. Keunggulan biaya menyeluruh, untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang – bidang lainnya tidak dapat terabaikan.
- b. Diferensiasi, dalam strategi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.
- c. Fokus, strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu 1

Judul	Formulasi Strategi Bersaing Pada UD. Pelita MAS
Nama Peneliti	Salman Al Farizi dan Dr. Sudjatno, S.E., M.S.
Tahun Penelitian	2014
Objek yang Diteliti	Perusahaan UD. Pelita Mas
Alat Analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i> (Matriks IFE) 2. <i>External Factor Evaluation Matrix</i> (Matriks EFE) 3. Matriks SWOT 4. Matriks Profil Kompetitif (<i>Competitive Profile Matrix – CPM</i>) 5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis lingkungan internal UD. Pelita Mas mempunyai 7 faktor kekuatan. Jumlah skor yang dimiliki kekuatan internal adalah 2,34. Sedangkan UD. Pelita Mas memiliki 5 faktor kelemahan yang memiliki jumlah skor sebesar 0,64. 2. Analisis lingkungan eksternal UD. Pelita Mas memiliki 6 faktor peluang yang perhitungannya pada faktor – faktor tersebut didapatkan total skor sebesar 2,22. Tetapi perusahaan memiliki 5 faktor ancaman yang memiliki jumlah skor sebesar 0,75. 3. Sehingga pada lingkungan internal didapatkan nilai kekuatan perusahaan lebih besar dibandingkan nilai kelemahan perusahaan ($2,34 > 0,64$). Sedangkan untuk lingkungan eksternal didapatkan nilai peluang perusahaan lebih besar dibandingkan nilai ancaman perusahaan ($2,22 > 0,75$) 4. Hasil analisis SWOT dinyatakan bahwa UD. Pelita Mas menentukan strategi agresif yang terletak pada sel 1 (satu). Strategi agresif dapat dikombinasikan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan <i>market share</i> dengan cara meningkatkan promosi penjualan melalui berbagai media, melakukan penambahan tenaga penjual dan usaha promosi lainnya. Pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan agar perusahaan secara

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

	<p>terus menerus melakukan pengembangan produk, baik dari segi kualitas maupun variasi macam produk yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan.</p> <p>5. Hasil CPM menunjukkan UD. Pelita Mas memiliki dua faktor kunci yang lebih unggul daripada pesaing yaitu kualitas produk dan loyalitas konsumen yang dapat terus ditingkatkan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 2.4, peneliti mengambil referensi mengenai alat analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya agar dapat diterapkan ke dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Farizi dan Sudjatno (2014) menggunakan alat analisis berupa matriks IFE, Matriks EFE, matriks SWOT, matriks profil kompetitif (CPM), dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis visi dan misi, matriks evaluasi faktor internal, matriks evaluasi factor eksternal, matriks profil persaingan, matriks internal-eksternal, matriks SWOT, matriks SPACE, dan matriks perencanaan strategi kuantitatif.

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu 2

Judul	Analisis Formulasi Strategi pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk
Nama Peneliti	Setia Yudanto
Tahun Penelitian	2014
Objek yang Diteliti	Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk
Alat Analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> 2. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> 3. Matrik Internal dan Eksternal (IE) 4. Matrik SWOT 5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada analisis lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi peluang yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

kondisi perusahaan. Peluang - peluang tersebut adalah “tingkat pendapatan masyarakat, jumlah penduduk produktif, pasar yang potensial, hubungan yang baik dengan pemasok, dan kemajuan teknologi”. Ada juga beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman, yaitu pesaing yang kompetitif, regulasi mengenai rokok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman pesaing baru, dan ancaman produk pengganti”. Pada matriks IE, strateginya yaitu *Hold and Maintain*.

2. Pada analisis lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor kekuatan dalam perusahaan tersebut produk yang bervariasi, proses produksi yang baik, lokasi yang strategis, harga yang kompetitif, dan hubungan antara karyawan dengan pemilik yang terjalin dengan baik”. Dalam analisis internal ini, secara faktual ada beberapa hal yang menjadi kelemahan dari perusahaan, yaitu “penguasaan teknologi kurang, saluran distribusi kurang efektif, promosi kurang gencar, jangkauan pemasaran yang terbatas, dan struktur organisasi kurang jelas”. Pada matriks QSPM ditunjukkan bahwa perusahaan harus menganalisis pesaing untuk mengetahui keunggulan dan kelemahannya serta mempererat hubungan dengan konsumen dan supplier.
3. Hasil analisis EFE (Eksternal Factor Evaluation) yang didasarkan pada lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan eksternal di atas-atas rata-rata karena memiliki total nilai tertimbang sebesar 2,65. Hal ini mengandung pengertian bahwa posisi Perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk sangat kuat dalam mengantisipasi lingkungan eksternalnya, dalam upaya pemanfaatan peluang, serta mengantisipasi ancaman.
4. Hasil analisis IFE (Internal Factor Evaluation) yang didasarkan pada lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

	<p>internal cukup kuat karena memiliki total nilai tertimbang di atas rata-rata, yaitu sebesar 2,76. Total nilai tertimbang tersebut menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk memiliki kondisi internal yang cukup kuat untuk mendukung peningkatan kinerjanya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Hasil dari analisis matriks Internal-External (IE), dengan menggunakan nilai-nilai yang dihasilkan dari analisis matriks EFE dan IFE, menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menempati sel V (lima), yang menghasilkan pilihan strategi bagi perusahaan, yaitu strategi jaga dan pertahankan (hold and maintain), berupa strategi penetrasi pasar (market penetration), dan pengembangan produk (product development). 6. Penetapan strategi dengan menggunakan analisis QSPM terhadap dua alternatif strategi yang mungkin dipilih sebagai strategi umum yang sesuai dengan kondisi perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan dan menarik untuk diimplementasikan adalah strategi penetrasi pasar (market penetration).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 2.5, peneliti mengambil referensi mengenai alat analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya agar dapat diterapkan ke dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Yudanto (2014) menggunakan alat analisis berupa matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks internal-eksternal (IE), matriks SWOT, dan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis visi dan misi, matriks evaluasi faktor internal, matriks evaluasi factor eksternal, matriks profil persaingan, matriks internal-eksternal, matriks SWOT, matriks SPACE, dan matriks perencanaan strategi kuantitatif.



C. Kerangka Pemikiran

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Gambar 2.3
Skema Kerangka Pemikiran

