

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian manajemen strategi

Strategik berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*” yang mempunyai arti seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahan.¹ Dalam hal ini strategik dipahami bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.

Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy* dan *deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*).²

Manajemen menurut Suryadi Prawiro, manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu

¹ Suryadi Prawirosentoso dan Dewi P, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014). hlm.3.

² Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm.64.

untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.³

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁴ Manajemen strategis terdiri dari analisis, keputusan (*decisions*) dan aksi (*actions*) dari organisasi untuk menciptakan dan melestarikan keunggulan kompetitif.⁵

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan diolah dengan memperhitungkan berbagai aspek yang memiliki tujuan agar rencana tersebut ketika diimplementasikan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi yang bersangkutan secara jangka panjang.

b. Tujuan Manajemen Strategis

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Menurut Barney dan Hasterly yang dikutip oleh Ismail Solihin, beberapa

³ Suryadi Prawirosentoso dan Dewi P, *Manajemen Strategik ...*(Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014). hlm.6.

⁴Ismail Solihin, *Manajemen ...*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm.64.

⁵ Sampurno, *Manajemen Strategik....*,(Yogyakarta : Gadjah Mada University Press. 2013), hlm 4.

indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator-indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi.⁶ Melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja akuntansi (*accounting performance*) sebuah perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Dengan membandingkan kinerja akuntansi sebuah perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam satu industri, maka akan dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan dibandingkan pesaing, yakni apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif atau tidak.⁷

c. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Adapun ruang lingkup dari manajemen strategis adalah sebagai berikut :⁸

1. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategis kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat *sustainable* (berkelanjutan).
2. Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan,

⁶ Ismail Solihin, *Manajemen...*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm.67.

⁷ Ibid., hlm.67.

⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis : Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm.2.

khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.

3. Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

2. Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*)

a. Pengertian analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan .⁹ Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi yang ada dilapangan atau eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan dampak dari kelemahan dan ancaman bagi perusahaan.

⁹ Jhon A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementas, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.(Jakarta : Salemba Empat,2013) hlm.156.

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.¹⁰

Berdasarkan teori yang telah di paparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah suatu teknik yang digunakan oleh manajemen untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk melakukan pengambilan keputusan yang cepat atas situasi strategi perusahaan.

Analisis SWOT juga diterangkan dalam salah satu ayat Al-Quram yaitu sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(QS.Al-Hasyr [59] : 18)¹¹

¹⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis...*, hlm.252.

¹¹ Departemen Agama RI, *Al-Quran Syaamil : Al-Quran dan Terjemahnya*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2010).hlm.94.

Analisis SWOT memudahkan manager strategi dalam menentukan kebijakan strategi yang tepat bagi erusahaannya. Penentuan strategi dalam pandangan islam mengandung makna pengelolaan agar menjadi lebih baik, dalam koridor kebenaran sesuai syariah, tidak menghalalkan segala cara, terorganisasi rapih, dan itqan (tepat,tuntas,profesional), mengandung kemaslahatan dunia hingga akhirat. Penyusunan formulasi strategi harus mengutamakan ketentuan/hukum dan aturan halal dan haram dalam ekonomi dan bisnis sesuai A-Quran dan Hadist Rasulullah SAW. Oleh karena itu, dalam penentuan strategi perusahaan harus berlandaskan khususnya bagi perusahaan.¹²

b. Tujuan dan manfaat analisis SWOT

Secara umum ada beberapa kegunaan analisis SWOT dalam mendukung manajemen pengambilan keputusan, yaitu :¹³

- 1) Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan) *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Sehingga pengambilan keputusan bisa melihat dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif.
- 2) Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang.

¹² Abdul Halim, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta : Zikrul Hakim, 2015), hlm.72.

¹³ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis...*, hlm.253.

- 3) Mampu memberikan pemahaman kepada *stakeholders* yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerjasama yang saling menguntungkan.
- 4) Dapat dijadikan penilai secara rutin dalam melihat *progress report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini.

3. Mekanisme Produksi

a. Pengertian Teori Produksi

Teori produksi merupakan alat untuk melihat hubungan antara input dan output, agar dapat memberikan penjelasan dan peramalan yang terjadi dalam fase produksi.¹⁴ Pengertian produksi adalah penciptaan barang dan jasa.¹⁵ Adapun pengertian produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan.¹⁶

b. Mekanisme Produksi

Mekanisme atau proses produksi yaitu suatu cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang ada.¹⁷

¹⁴ Vinna Sri Yuniarti, *Ekonomi Mikro Syariah*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2016), hlm.129.

¹⁵ Danang Sunyoto dan Wika Harisa Putri, *Etika Bisnis*,(Jakarta : CAPS,2016), hlm.233.

¹⁶ Sudaryono, *Pengantar Bisnis : Teori dan Contoh Kasus*, (Yogyakarta : CV Andi Offset, 2015), hlm.221.

¹⁷ Murti Sumarni dan Jhon Suprihanto, *Pengantar Bisnis : Dasar- Dasar Ekonomi Perusahaan*, (Yogyakarta : Liberty Yogyakarta,2014), hlm.210.

Adapun jenis mekanisme atau proses produksi secara garis besar dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu proses produksi terus menerus (*continuous processes*) dan proses produksi yang terputus-putus (*itermittent process*). Sedangkan jenis proses produksi yang didasarkan atas kepentingan yang berbeda, maka jenis proses produksi terdiri dari proses produksi menurut wujudnya dan proses produksi menurut pengawasan proses produksi yang bersangkutan.¹⁸

c. Kualitas Produk

Kualitas merupakan keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan, sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan.¹⁹ *The American Society of Quality* mendefinisikan kualitas sebagai kombinasi dari karakteristik barang yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang tersurat maupun tersirat.²⁰

Berdasarkan sudut pandang manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas

¹⁸ Widiyono dan Mukhaer Pakkanna, *Pengantar Bisnis Respon Terhadap Dinamika Global (Edisi 2)*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2013), hlm.88-89.

¹⁹ Suryadi Prawirosentoso, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), hlm 6.

²⁰ Sunardi dan Anita Primastiwi, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta : CAPS, 2015), hlm.116.

produk pesaing.²¹ Peningkatan kualitas produk dapat meningkatkan profitabilitas dan produktivitas perusahaan.²²

Secara umum dapat disimpulkan bahwa, kualitas produk merupakan usaha yang dilakukan produsen untuk memenuhi harapan konsumen, meningkatkan daya saing produk dan meningkatkan profitabilitas serta produktivitas perusahaan. Kualitas suatu produk dapat ditinjau dari dua pendekatan yaitu :²³

1) Basis Pengguna Produk

Menurut pendekatan ini sebuah produk dapat memiliki kualitas apabila produk tersebut memiliki kinerja yang lebih baik dalam memuaskan kebutuhan konsumen dibanding produk lainnya.

2) Basis Manufaktur

Menurut pendekatan ini kualitas produk dirumuskan melalui sejauh mana suatu produk yang dihasilkan memiliki kesesuaian dengan spesifikasi produksi yang telah ditetapkan dalam bentuk standar produksi perusahaan.

4. Analisis Lingkungan Internal

a. Pengertian analisis lingkungan internal

Menurut Jauch dan Glueck yang dikutip oleh Eddy Yunus, pengertian analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan

²¹ Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2015), hlm. 3.

²² Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta : Erlangga, 2014), hlm. 206.

²³ *Ibid*, hlm. 207.

perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.²⁴

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan.²⁵

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan internal adalah suatu proses perencanaan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengkaji divisi-divisi yang bersangkutan kemudian di analisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menengani ancaman yang diperkirakan akan datang. Adapun analisis lingkungan internal dalam analisis SWOT adalah uraian dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.²⁶

²⁴ Eddy Yunus, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta : CV Andi Offset, 2016), hlm.74.

²⁵ Musa Hubies dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2014), hlm. 45.

²⁶ Jhon A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi...*, Terj. Nia Pramita Sari. (Jakarta : Salemba Empat, 2013) hlm.157.

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.²⁷

b. Faktor-faktor lingkungan internal

Menurut Glueck yang dikutip oleh Eddy Yunus, lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor, antara lain :²⁸

1. Faktor pemasaran dan distribusi;
2. Faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa;
3. Faktor manajemen produksi dan operasi;
4. Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan;
5. Faktor keuangan dan akuntansi.

5. Tujuan Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive*

²⁷ Ibid., hlm.157.

²⁸ Eddy Yunus, *Manajemen...*, (Yogyakarta : CV Andi Offset, 2016), hlm.74.

competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif.²⁹

6. Struktur Lingkungan Internal

Struktur lingkungan internal, diantaranya :³⁰

a. Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya sering diartikan input yang dibutuhkan perusahaan untuk suatu proses produksi atau operasi. Secara sederhana sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi *tangible, intangible*, dan *human resources*.

Tangible resources adalah sumber daya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi, contohnya sumber daya keuangan, sumber daya fisik, dan organisasi.

Intangible resources adalah sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan, misalnya teknologi, inovasi, dan reputasi.

Human resources atau sumber daya manusia sengaja dipisah karena sifatnya yang spesifik, yaitu relatif sulit dan kompleks dalam penilaiannya. Manusia memang jelas terlihat, namun sumber daya yang disumbangkan kepada perusahaan adalah keterampilan,

²⁹ Ismail Solihin, *Manajemen ...*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm. 147.

³⁰ Musa Hubies dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2014), hlm. 46-51.

pengetahuan, dan kemampuan mengambil keputusan. Istilahnya modal manusia atau *human capital*. Keterampilan dan kemampuan seseorang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman, dan kualifikasi. Akan tetapi, semua ini hanyalah indikator atas potensi seseorang. Biasanya manusia bekerja bersama dalam suatu tim. Akibatnya sukar untuk mengukur secara langsung sumbangan yang diberikan seorang pekerja kepada perusahaannya. Oleh karena itu, perusahaan pun menggunakan jumlah jam kerja, penampilan dan sikap.

b. Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Kompetensi inti merupakan kemampuan atau keterampilan yang ditekankan dan disahkan oleh suatu perusahaan dalam melakukan kegiatannya serta dalam mengejar misi umumnya.³¹ Kompetensi inti, yang dipopulerkan oleh Hamel dan Prahalad, merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Jika dihubungkan dengan kapabilitas, semua kompetensi inti merupakan kapabilitas, tetapi tidak semua kapabilitas merupakan kompetensi inti. Hanya kapabilitas yang

³¹ Jhon A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi...*, Terj. Nia Pramita Sari. (Jakarta : Salemba Empat, 2013) hlm.171.

memiliki kriteria tertentu yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :³²

1. *Valuable Capabilities*, kapabilitas yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal.
2. *Rare Capabilities*, kapabilitas yang dimiliki oleh sangat sedikit pesaing.
3. *Imperfectly Imitable Capabilities*, kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
4. *Nonsubstitutable Capabilities*, kapabilitas yang tidak dapat disubstitusikan.

7. Teknik Analisis Lingkungan Internal

Setelah mengamati lingkungan internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategi bagi perusahaan, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal tersebut dalam kerangka *strength and weakness* perusahaan. Selain itu, ringkasan itu juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut, sesuai dengan kriteria yang dipandang penting bagi perusahaan. Tahapannya adalah :³³

³² Musa Hubies dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*,(Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2014), hlm. 50.

³³ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*,(Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2018), hlm.26.

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (buruk/*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, maka nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).

- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Contoh penggunaan matriks :

Tabel 1.1 Matriks IFE

Faktor Internal Kunci		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)	Komentar
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)					
1	Budaya Kualitas Maytag	0,15	4	0,60	Kualitas kunci sukses
2	Pengalaman Top Manajer	0,15	4	0,60	Mengetahui produk
3	Integrasi Vertikal	0,10	4	0,40	Hubungan baik
4	Hubungan yang baik dengan SDM	0,05	3	0,15	Baik tapi cenderung turun

5	Memiliki Orientasi Internasional	0,15	3	0,45	Memiliki reputasi baik di pembersih
Kelemahan (<i>weakness</i>)					
1	Proses Produksi (R&D)	0,05	2	0,10	Lambat untuk produksi baru
2	Saluran distribusi	0,05	2	0,10	Ancaman superstore
3	Dukungan kondisi keuangan kurang begitu baik	0,15	1	0,30	Tingginya utang
4	Posisi global sangat kurang	0,10	1	0,10	Lemah diluar UK
5	Fasilitas manufaktur	0,05	1	0,05	Perlu investasi sekarang
Total		1,00		2,85	

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Putu Rani Susanthi, dengan judul “ Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Kasus STIE Galileo Batam)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi dapat menggunakan strategi generik dimana pimpinan perguruan tinggi dapat menghasilkan produk yang unik dengan melakukan diferensiasi yang fokus pada kelompok masyarakat yang menggunakan produknya

dengan *cost leadership* yang rendah. Untuk mencapai tujuannya itu perlu dilakukan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan citra perguruan tinggi di masyarakat, serta perlunya melakukan perbaikan sumber daya manusia baik dari sisi aturan kepegawaian, keterampilan, dan keahlian sehingga mampu menimbulkan loyalitas dalam bekerja sehingga dapat mendukung perguruan tinggi dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi misi perguruan tinggi.³⁴

Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, yaitu persamaannya dilihat dari segi metode yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan model deskriptif. Perbedaannya, dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi dan pengamatan sedangkan teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi, adapun perbedaan lainnya yaitu dilihat dari segi teknik analisis data yang mana dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SWOT yang didalamnya terdapat pendekatan IFAS dan EFAS sedangkan penulis hanya menggunakan teknik analisis IFAS.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Hidajati Ramdani dan Firman Supriyat, dengan judul “Analisis Faktor Eksternal dan Internal untuk

³⁴ Putu Rani Susanthi. *Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan perusahaan (studi kasus STIE Galileo Batam)*, REKAMAN Vol.1 No.1,2017, hlm.41.

enentukan Strategi Pemasaran Pada CV Certowin Multi Trading Indonesia”. Hasil penelitiannya strategi pemasaran menunjukkan bahwa posisi persaingan berada di atas rata-rata, dan dari hasil analisis faktor internal dan eksternal dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran V yang menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan perusahaan sudah tepat.³⁵

C. Kerangka Pemikiran

Tasikmalaya merupakan salah satu kota yang terletak di Jawa Barat. Disisi industri Kota Tasikmalaya memiliki potensi dan peluang pasar yang dapat diandalkan. Salah satu jenis usaha kecil menengah (UKM) yang terdapat di Tasikmalaya adalah industri bordir, terdapat 10 kecamatan yang menjadi sentra bordir di Kota Tasikmalaya. Kecamatan Kawalu merupakan sentra industri bordir yang memiliki potensi industri yang sangat besar dibandingkan dengan kecamatan lainnya di Kota Tasikmalaya.

Produksi bordir Kawalu ini , selain merambah pangsa pasar kecil di Priangan Timur, juga merambah pasar kawasan ibukota Jakarta dan juga kota-kota lainnya yang ada di pulau Jawa. Salah satu ciri khas dari bordir Kota Tasikmalaya adalah dilihat dari motif bordir yang dikerjakan dengan mesin bordir manual.

³⁵ Sri Hidajati Amandani dan Firman Supriyat, *Analisis Faktor Eksternal dan Internal untuk enentukan Strategi Pemasaran Pada CV Certowin Multi Trading Indonesia*, JIMAFE,2014.hlm.48.

Semakin berkembangnya teknologi para pengusaha bordir di Kota Tasikmalaya khususnya di Kecamatan Kawalu mengalami pengalihan cara produksi yang sebelumnya menggunakan cara / teknik manual dengan menggunakan mesin bordir biasa beralih ke mesin yang sudah terkomputerisasi sehingga proses produksi dapat lebih cepat dan menghasilkan bordiran dengan jumlah banyak. Dampak negatif dari adanya peralihan cara produksi dari manual ke teknik komputer menghilangkan identitas bordir asli Kota Tasikmalaya, dengan adanya pengalihan cara produksi tersebut maka persaingan antara bordir manual dengan bordir komputer semakin ketat, ditakutkan bordir manual ini akan hilang dan tergantikan di pasaran. Untuk mempertahankan eksistensi dari bordir manual ini dibutuhkan strategi bersaing agar produk bordir manual ini mampu bersaing di pasaran.

Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang dan ancaman bisnis dari lingkungan bisnis. Disamping itu, formulasi strategi bisnis juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strenghts*) dan kelemahannya (*weaknesses*).³⁶ Tersedianya peluang bisnis mengoptimalkan peluang bisnis yang tersedia tersebut.

³⁶ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis*, (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2013.hlm.133.

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan jika mampu mengembangkan kinerjanya di masa lalu. Akan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih baik oleh pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja.³⁷

Adapun metode untuk mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan salah satunya dapat menggunakan metode pendekatan *Internal Faktor Analysis Summary* (IFAS), dengan cara memasukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan kedalam matrik IFE (*Internal Factors Evaluation*), kemudian diberikan penilaian berupa bobot dan rating. Jumlah skor dari pembobotan yang telah dilakukan sebelumnya akan memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

³⁷ Ibid., hlm.133.

Setelah analisis ini dilakukan, perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki. Dengan demikian, diharapkan perusahaan dapat mengoptimalkan peluang dan mengurangi ancaman bisnis yang ditimbulkan dari kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut.

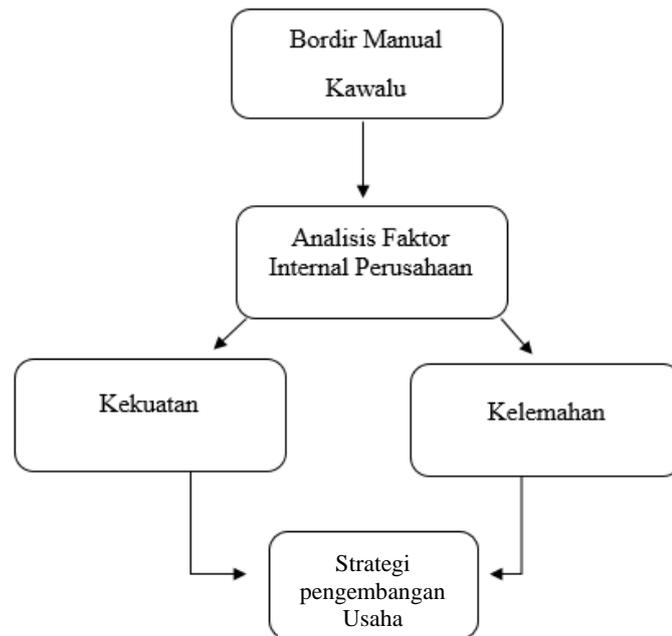
Setelah dilihat dari segi tersebut, perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki secara maksimum dan memanfaatkan peluang bisnis sekaligus meminimalkan ancaman bisnis dan perusahaan dapat juga meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang dan ancaman bisnis yang muncul.

Jika kedua syarat pokok dalam formulasi strategi tersebut terpenuhi yaitu analisis lingkungan bisnis dan evaluasi faktor internal maka dapat diharapkan perusahaan memiliki perencanaan strategi yang handal yang dapat membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁸ Pada akhirnya perusahaan dapat melakukan eksekusi strategi sesuai dengan yang telah dibuat, manajemen juga dapat menggunakan perencanaan strategi tersebut sebagai tolak ukur evaluasi strategi.

Dari pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa ketika perusahaan akan melakukan perumusan strategi maka perusahaan harus melakukan analisis lingkungan perusahaan terlebih dahulu terutama analisis lingkungan internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan yang akan

³⁸ Ibid.,hlm134.

menjadi tolak ukur bagi perusahaan untuk terus berkembang dari keadaan sebelumnya.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

