

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

Menurut Rangkuti (2017:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Diungkapkan oleh Porter dalam Rangkuti (2017:4) Strategi adalah alat yang sangat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2017:4) Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus – menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Richard L. Daft dalam Nisak (2013:482) mendefinisikan strategi (*strategy*) secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah hal yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain dan memberikan ciri khas bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen. Inti perumusan strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain. Strategi tentu saja berubah seiring waktu sesuai dengan kondisi lingkungan, namun agar tetap kompetitif Richard L. Daft membuat strategi perusahaan yang berfokus kepada:

- Pemanfaatan kompetensi dasar.
- Mengembangkan sinergi.
- Menciptakan nilai bagi pelanggan.

2.2 Analisis SWOT

2.2.1 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti dalam Dj. Rusmawati (2017:918) menjelaskan bahwa, “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*),

namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).”

Menurut Erwin Suryatama dalam Cahyono (2016:130) mengatakan bahwa “Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan atau *Strengths*, kelemahan atau *Weaknesses*, peluang atau *Opportunities*, dan ancaman atau *Threats* dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Dan dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya”

Menurut Kotler dalam Irawan (2014:569) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Menurut Ibidem dan Guo Chen dalam Hladchenko (2014:48) dalam jurnalnya mengenai *SWOT Analysis As The First Stage Of The Process Of The Strategic Management Of The European Higher Education Institutions* menyatakan bahwa,

“SWOT Analysis is the assessment of the Strengths and Weaknesses of the organization in light of the Opportunities and Threats in its environment that seeks to attain a match, or fit, between internal capabilities and external possibilities. A strength is a resource that the organization can use effectively to achieve its objectives. A weaknesses is a limitation, fault, or defect in the organization that will keep it from achieving its objective. An opportunity is any favorable situation in the organization’s environment. A threat is any unfavorable situation in the organization’s environment that is potentially damaging to its strategy.”

Dengan demikian dapat diketahui bahwa Analisis SWOT dipergunakan untuk menilai Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) dengan Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) di lingkungannya Kekuatan adalah sumber daya yang dapat digunakan perusahaan secara efektif untuk mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan, kesalahan, atau cacat dalam organisasi yang akan mencegahnya mencapai tujuannya. Peluang adalah situasi yang menguntungkan di lingkungan perusahaan Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan di lingkungan perusahaan yang berpotensi merusak strateginya

Menurut Hladchenko (2014:47) mengatakan bahwa *“SWOT Analysis is the first stage in the process of strategic management it involves the assessment of the Strengths and Weaknesses of the organization in light of the Opportunities and Threats in its environment that seeks to attain match , or fit, between internal capabilities and external possibilities.”* Dapat disimpulkan menurut Hladchenko (2014) bahwa, “Analisis swot adalah tahap pertama manajemen strategi yang melibatkan kemampuan perusahaan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman guna untuk mencapai kecocokkan atau kesesuaian antara faktor internal dan faktor eksternal.”

2.2.2 Tujuan Analisis SWOT

Menurut Bilung (2016:119) dengan analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi baik positif maupun negatif dari dalam dan dari luar perusahaan. Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri.

Menurut Jogiyanto dalam Lukmandono (2015:44) tujuan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.
2. Menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
3. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan.
4. Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan.
5. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
6. Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Menurut Hochschulentwicklungsplan der Nordakademie dalam Hladchenko (2014:52)

“The purpose of SWOT analysis is to determine the strengths and weaknesses of the organization, especially in comparison with important competitors, it also serves for recognition of existing or future opportunities or threat and for preparation of appropriate strategy, in order to use existing strengths and weaknesses to remove.”

2.2.3 Manfaat Analisis SWOT

Menurut Suryatama dalam Bilung (2016:119) manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
- b. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
- c. Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.
- d. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

2.2.4 Unsur-unsur SWOT

Menurut Dj. Rusmawati (2017:918) unsur-unsur SWOT meliputi:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Unsur pertama dari SWOT adalah kekuatan (*Strengths*), yang dimaksud dengan kekuatan (*Strengths*) adalah semua potensi yang dimiliki perusahaan dalam mendukung proses pengembangan perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, fasilitas-fasilitas perusahaan baik bagi SDM maupun bagi konsumen dan lain-lain. Yang dimaksud faktor-faktor kekuatan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Contoh: kekuatan pada sumber daya keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, dan kepercayaan bagi berbagai pihak yang berkepentingan atau yang berkaitan.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Adalah analisis kelemahan, dimana situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu perusahaan pada saat ini. Tepatnya terdapat kekurangan pada kondisi internal perusahaan, akibatnya kegiatan-kegiatan perusahaan belum bisa terlaksana secara maksimal. Misalnya: kekurangan dana, karyawan kurang kreatif dan malas, tidak adanya teknologi yang memadai dan sebagainya.

3. Peluang (*Opportunities*)

Adalah faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal yang positif, secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap situasi lingkungan yang yang menguntungkan bagi suatu perusahaan atau satuan bisnis. Yang dimaksud situasi lingkungan adalah:

- a. Perubahan dalam kondisi pesaing.
- b. Hubungan antara pembeli (konsumen).
- c. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.
- d. Kecendrungan penting yang terjadi dikalangan penggunaan produk.
- e. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang dimaksud dalam analisis SWOT yang bisa terjadi di lapangan adalah:

- a. Harga bahan baku yang fluktuatif
- b. Masuknya pesaing baru di pasar.
- c. Pertumbuhan pasar yang lambat.
- d. Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah.
- e. Pesaing yang memiliki kapasitas yang lebih besar dan daya jangkauan luas.

2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT

Menurut Purwanto dalam Dj. Rusmawati (2017:919) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities* dan *Threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strengths* dan *Weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

2.2.6 Teknik Analisis SWOT

Menurut Irawan (2014:569) teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Analisis Internal

1) Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. *Strengths* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

2) Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan

yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

b. Analisis Eksternal

1) Analisis Peluang (*Opportunities*)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Dipihak lain, perusahaan-perusahaan baru bemunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

2) Analisis Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

2.2.7 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013:483) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Tabel 2.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017: 25) Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut

kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- c. 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 dengan 1,0 (poor).
- d. 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 eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti

(2017:26)

Menurut Rangkuti (2017:26) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, 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 dengan 1,0 (poor).
- e. 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 eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.2.8 Matriks Internal – Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti dalam Maulana (2017:51) Matriks IE (Internal-External) merupakan pemetaan skor matriks EFAS dan IFAS yang telah dihasilkan dari tahap input (input stage) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFAS pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFAS pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang kuat.

Menurut David dalam Maulana (2016:52), konsep matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*)

		Evaluasi Faktor Internal				
		Kuat	Sedang	Lemah		
		3.0 – 4.0	2.0 – 2.99	1.0 – 1.99		
		4.0	3.0	2.0	1.0	
Tinggi	3.0	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Mantain</i>	Evaluasi Faktor External	
Sedang	2.0	V <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Mantain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>		
Rendah	1.0	VII <i>Hold and Mantain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>		

Gambar 2.1 : Matriks Internal Eksternal

Sumber : Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata Dengan Menggunakan *Metode Quantitative Strategic Planning Matrix*, Maulana (2016:52)

2.2.9 Matriks SWOT

Dalam Rangkuti (2017:83-84) Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis

Tabel 2.3 Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	Tentukan 5- 10 faktor – faktor kekuatan internal	Tentukan 5- 10 kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<i>THREATS (T)</i>	<i>STRATEGI ST</i>	<i>STRATEGI WT</i>
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2017:26)

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weknesses- Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Strategi Kompetitif

Menurut Irawan (2017:47) strategi kompetitif adalah pencapaian kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Tujuan strategi kompetitif adalah mendapatkan keuntungan dan posisi yang mendukung dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan industry. Menurut Freddy Rangkuti (2017:153) keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, pesaing, serta situasi organisasi faktor-faktor dalam merumuskan strategi:

- a. Dalam kondisi persaingan yang kuat.
- b. Membangun kekuatan kompetitif.

Menurut Porter dalam Irawan (2017:47) Untuk mengetahui daya saingnya disetiap kekuatan, Porter Michael E. Porter menyarankan perusahaan untuk menggunakan salah satu dari tiga strategi yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya, atau fokus.

Karakteristik perusahaan yang biasa dikaitkan dengan setiap strategi menurut Ricard L. Daft dalam Irawan (2017:48) antara lain:

1. Strategi Diferensiasi, melibatkan upaya untuk membedakan produk atau layanan perusahaan dengan produk atau layanan perusahaan lain. Perusahaan juga dapat menggunakan iklan yang kreatif, produk yang khas, pelayanan bermutu, teknologi baru untuk menghasilkan produk yang dianggap unik. Strategi diferensiasi juga dapat mengurangi persaingan jika pelanggan setia kepada merek perusahaan. Diferensiasi yang berhasil juga dapat mengurangi daya tawar pembeli karena produk lainnya dianggap kurang menarik, yang juga membantu perusahaan untuk mencegah ancaman produk pengganti. Serta mencegah munculnya pesaing baru.
2. Strategi Kepemimpinan Biaya. Dengan strategi ini, perusahaan berupaya keras untuk mencari fasilitas-fasilitas yang efisien, mengurangi biaya, dan mengontrol produksi dengan ketat agar lebih efisien dari pesaingnya. Jika perusahaan diposisi rendah biaya, berarti perusahaan dapat menetapkan harga lebih rendah dari pesaingnya, tetapi masih dapat menawarkan kualitas yang relative tinggi dan memperoleh keuntungan yang cukup banyak. Menjadi produsen biaya-rendah merupakan strategi yang baik untuk menghadapi lima kekuatan kompetitif.
3. Strategi Fokus. Dengan strategi ini, perusahaan berkonsentrasi untuk pasar wilayah atau kelompok pembeli tertentu. Perusahaan dapat menggunakan strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya, namun target pasar sempit.

Cara yang efektif untuk merumuskan strategi adalah lima kekuatan dan strategi kompetitif menurut *Porter. Michael E Porter* dalam Nisak (2013) meneliti sejumlah perusahaan dan menyatakan bahwa strategi tingkat-usaha merupakan hasil

dari lima kekuatan kompetitif dilingkungan perusahaan. Lima Kekuatan Kompetitif Porter yang ada dilingkungan perusahaan adalah:

- a. Potensi pesaing baru
- b. Daya tawar pembeli
- c. Daya tawar pemasok
- d. Ancaman produk pengganti
- e. Pesaing antarkompetitor

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini:

1. Menurut Septinor Bilung dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda pada CV. Semoga Jaya di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur” (2016), menyatakan tujuan penelitian mereka adalah untuk memberikan strategi pemasaran sepeda motor Honda pada CV. Semoga Jaya di area Muara Wahau yang paling tepat melalui Analisis SWOT. Penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif kualitatif dimana penelitian yang berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, kepercayaan orang yang akan diteliti dengan mengumpulkan fakta dan data secara valid untuk memberikan gambaran mengenai objek yang diteliti. Melalui penelitian ini maka dapat mengidentifikasi dan menganalisis data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki CV. Semoga Jaya dalam menentukan posisi persaingan dan jenis usaha guna mengetahui strategi perusahaan yang berdaya saing. Pengumpulan data dilakukan penelitian lapangan yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi dan studi kepustakaan yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Alat analisis menggunakan analisis matrik SWOT, IFAS dan EFAS. Hasil penelitian menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh CV. Semoga Jaya adalah sumber daya manusia yang terampil, produk yang bervariasi dan lokasi yang strategis. Kelemahan yang dimiliki adalah kurangnya media promosi, saluran distribusi yang jauh, kurangnya Dealer Honda di Area Muara Wahau. Peluang yang dimiliki adalah

perkembangan penduduk, sarana pengkreditan, perkembangan industri. Dan ancaman yang ada yaitu lokasi kompetitor, trend masyarakat, permainan harga yang kompetitif. Sehingga diambil alternatif strategi pemasaran yaitu diferensiasi pelayanan, promosi yang gencar dan terarah, menamah sub dealer, mengembangkan daya saing, meningkatkan pelayanan, memanfaatkan perkembangan teknologi dan memperluas area promosi.

2. Menurut Mohammad Rizal Nur Irawan dalam jurnalnya yang berjudul “ Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif pada PD. BPR. Bank Daerah Lamongan” (2017) menyatakan karena berkaitan dengan meningkatnya persaingan Global, maka perusahaan dituntut untuk memperhatikan keadaan pasar dan bersaing lebih kompetitif dalam menentukan strategi. Strategi kompetitif merupakan salah satu cara untuk mengetahui daya saing disetiap kekuatan. Penggunaan analisis SWOT yang efektif dapat memegang peranan dalam menentukan strategi kompetitif, agar dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Masalah yang hendak di cari jawabannya dalam penelitian ini adalah “*Apakah analisis SWOT merupakan strategi yang tepat guna meningkatkan produk perusahaan dan bagaimana strategi kompetitif yang di terapkan perusahaan dalam mengatasi persaingan global?* “. penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis IFAS untuk menganalisis faktor internal, analisis EFAS untuk faktor eksternal. Setelah dimasukan kedalam model kuantitatif yaitu matrik SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa, menggunakan analisis IFAS dan EFAS serta menggunakan analisis SWOT, maka strategi yang dipilih guna tercapainya tujuan dari perusahaan adalah “*strategi ST* “. Berdasarkan bukti tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan analisis SWOT dapat mengatasi persaingan yang ditentukan dengan memakai strategi kompetitif yaitu, dengan strategi diversifikasi produk.

3. Menurut Robi Setyawan di dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil “AMAN-AMIN” (2016) Transport *Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta” menyatakan bahwa penelitiannya bertujuan untuk 1) Mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan perusahaan. 2) Mengetahui faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi

pemasaran kedepan. 3) Menentukan kebijakan strategi pemasaran berdasarkan pada analisis SWOT.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ex-post facto*. Penelitian ini digunakan untuk menggambarkan fenomena nyata yang terjadi di lapangan. Penelitian ini dilaksanakan di usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah pemilik perusahaan dan karyawan yang bekerja di usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang. Instrumen penelitian dilakukan dengan desain *One Shoot Case Study* yang dilakukan pada 21 pelaku kegiatan pada usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *Product Moment* dari Pearson, sedangkan uji reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach*. Untuk mengetahui strategi pemasaran dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi internal usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta memiliki nilai 3,01 yang dapat diartikan kekuatan perusahaan baik dengan penilaian skala *likert*. Sedangkan pada kondisi eksternal usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta memiliki nilai 3,44 yang dapat diartikan nilai peluang tinggi dengan penilaian skala *likert*. Sistem kerja *freelance* yang diterapkan usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta efektif dengan ditunjukkan nilai bobot item 0,049 yang dapat diartikan poin tersebut memiliki tingkat ancaman paling rendah dibandingkan ancaman lainnya. Posisi usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta saat ini berada pada fase pertumbuhan usaha. Hasil ini dibuktikan pada matriks internal dan eksternal SWOT yang menunjukkan keadaan perusahaan berada pada sel 1. Strategi yang tepat diterapkan usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta saat ini adalah dengan strategi SO (*Strength Opportunities*).

4. Menurut Arcana Bhatia dalam jurnalnya yang berjudul “*SWOT Analysis of Indian Tourism Industry*” (2013) menyatakan bahwa tujuan dari penelitiannya adalah to study the internal strengths and weaknesses of Indian tourism industry, to explore the external opportunities and threats of Indian tourism industry to suggest measures

to Ministry of tourism, Government of India to boost foreign tourist arrivals based on SWOT Analysis. Tourism today is a leisure activity of the masses. People today travel to international destinations to break the regular monotony of life. They are mainly attracted by either the scenic beauty of its nature or by fascinating leisure, sports and adventure activities offered by the destination. But every destination has some internal strengths and weaknesses that either enhance its capacity to attract foreign visitors or diminish it. Similarly from the external environment can originate various opportunities or threats as well. Therefore an attempt is made in this research paper to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Indian tourism industry so that the same can be utilized to increase its foreign footfalls.

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT guna untuk menemukan strategi dalam meningkatkan jumlah pengunjung mancanegara.

5. Menurut Myroslava Hladchenko di dalam jurnalnya yang berjudul “*SWOT Analysis As The First Stage Of The Process Of The Strategic Management Of The European Higher Education Institutions*” (2014) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah tahap pertama manajemen strategi yang melibatkan kemampuan perusahaan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman guna untuk mencapai kecocokkan atau kesesuaian antara faktor internal dan faktor eksternal.” *SWOT analysis is the first stage in the process of strategic management it involves the assessment of the Strengths and Weaknesses of the organization in light of the Opportunities and Treats in its environment that seeks to attain a match, or fit, between internal capabilities and external possibilities.*”

This paper focuses on the comparative review of the SWOT analyses of the European higher education institutions and aimed to define the general framework of the SWOT analysis for the higher education institution. SWOT analysis is the basis for the further successful strategy of the higher education institution. Higher education institutions can't outline its further strategic directions without defining clearly organizational and environmental factors which have a crucial influence on its development, performance and prosperity.

University should analyze its previous failures and successes, its current situation and despite the fact that according to the strategic management, the future is

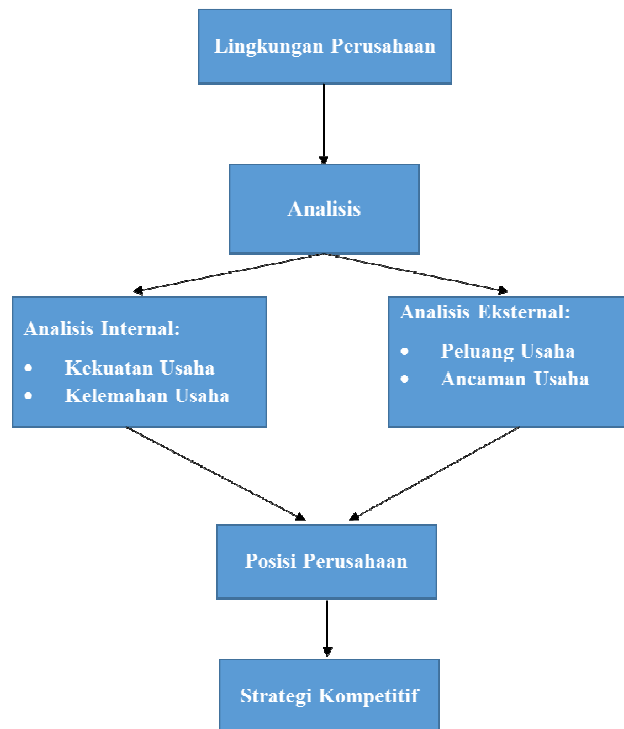
regarded to be unpredictable, to make a forecast about environmental and organizational factors that will have an impact on higher education institution in future. Besides regarding as a basis for the development of the strategy SWOT analysis can be considered as a controlling method because it involves analysis of the past successes and failures of the higher education institution. It is developed as the summarizing of the previous strategy and as the initial stage for the development of the following ones.

Dalam penelitian ini dikatakan bahwa Analisis SWOT merupakan dasar dalam pembuatan strategi karena suatu perusahaan tidak dapat menetapkan strategi pengembangan jika tidak mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan lingkungannya. Analisis SWOT juga dianggap sebagai metode pengendalian strategi untuk perusahaan karena analisis SWOT melibatkan analisis kesuksesan dan kegagalan yang ada di masa lalu dan dapat dijadikan rangkuman strategi yang akan menjadi tahap awal pengembangan.

6. Menurut Husni Thamrin dan Endang Wahyu Pamungkas dalam jurnalnya yang berjudul “*A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution*” (2017) menyatakan bahwa *SWOT analysis is an essential process in building strategic planning of a study program in higher education institution. Study program stakeholders usually assume that conducting a proper SWOT analysis is an expensive and time consuming activity. This study has attempted to provide a facility for them by building a system that helps constructing a SWOT matrix automatically. The system is able to simplify the SWOT analysis process. The output of the system is potentially reliable based on the expert opinion. However, parts of the system still need to improve. First, more experts are required to get more comprehensive opinion and reduce a biased analysis result. Second, sentiment analysis method need to be modified to get better accuracy in classifying the sentiment of user answer. Nonetheless, this study is a good start in exploring the possibility to build automatic SWOT analysis system in the domain of Higher Education by exploiting several rule based and sentiment analysis method.*

Dalam penelitian ini dikatakan bahwa Analisis SWOT merupakan proses yang esensial dalam menetapkan perencanaan strategis.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Peneliti (2017)