

TESIS

**STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING PADA PERUSAHAAN KONSULTAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA PT EMAS DI MALANG JAWA TIMUR)**

***BUSINESS STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS
IN BUSINESS CONSULTING COMPANIES
(CASE STUDY AT PT EMAS IN MALANG EAST JAVA)***

NUGROHO EKO WIDIYANTO

A012222103



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024

TESIS

**STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING PADA PERUSAHAAN KONSULTAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA PT EMAS DI MALANG JAWA TIMUR)**

***BUSINESS STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS
IN BUSINESS CONSULTING COMPANIES
(CASE STUDY AT PT EMAS IN MALANG EAST JAVA)***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

NUGROHO EKO WIDIYANTO

A012222103



Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
PADA PERUSAHAAN KONSULTAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA PT EMAS DI MALANG JAWA TIMUR)**

disusun dan diajukan oleh:

**NUGROHO EKO WIDIYANTO
NIM A012222103**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 26 Juni 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

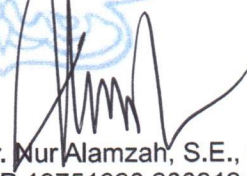
Menyetujui,

Pembimbing Utama



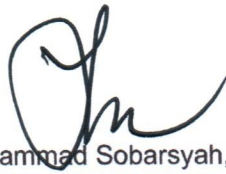
Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si
NIP 19580722 198601 1 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si
NIP 19751220 200912 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nugroho Eko Widiyanto
NIM : A012222103
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

menyatakan dengan ini bahwa tesis dengan judul Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan Konsultan Bisnis (Studi Kasus Pada PT EMAS di Malang Jawa Timur) adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 26 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



Nugroho Eko Widiyanto

ABSTRAK

NUGROHO EKO WIDIYANTO. *Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada Perusahaan Konsultan Bisnis: Studi Kasus pada PT EMAS di Malang Jatim* (dibimbing oleh Maat Pono dan Nur Alamzah).

Penelitian ini bertujuan menganalisis komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT EMAS, serta strategi bisnis yang diterapkan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam merumuskan strategi bisnis. Jenis penelitian yang digunakan ialah pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan melakukan wawancara kepada responden. Data dan informasi yang diperoleh dirangkum, dibuat matriks Ringkasan Analisis Faktor Eksternal, Ringkasan Analisis Faktor Internal, matriks internal dan eksternal, diagram kartesius. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis matriks SWOT. Hasil analisis SWOT mencatat bahwa dua posisi perusahaan berada pada kuadran pertama. Hal ini menunjukkan bahwa PT EMAS berada pada posisi agresif. Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, seperti pemberian layanan jasa yang lebih kompetitif dengan harga layanan jasa yang bersaing, menjaga kualitas layanan sebagai wujud profesionalisme jasa konsultan bisnis, membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan para *klien* dan mantan *kliennya*, mengembangkan jaringan yang berbasis teknologi digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan PT Era Mulia Abadi Sejahtera, dan memberikan informasi secara detail tentang layanan konsultasi bisnis yang dimiliki perusahaan di *website*.

Kata kunci: strategi bisnis, keunggulan bersaing, konsultan bisnis



ABSTRACT

NUGROHO EKO WIDIYANTO. *Business Strategy in Increasing Competitive Advantage in Business Consulting Companies: A Case Study at PT EMAS in Malang, East Java* (supervised by Maat Pono and Nur Alamzah)

This research aims to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats components of PT EMAS, as well as to analyze the business strategies implemented to create competitive advantages in formulating business strategies. The type of research used was a qualitative descriptive approach by conducting interviews with respondents. The data and information obtained were summarized by making a summary of external factor analysis matrix, summary of internal factor analysis, internal and external matrix, cartesian diagram, and they were then analyzed using SWOT Matrix analysis. The results of the SWOT analysis show that the company's position is in the first quadrant, meaning that PT EMAS is in an aggressive position. This strategy is made by using all strengths to take advantage of existing opportunities, such as providing more competitive services at competitive service prices, maintaining service quality as a form of professionalism in business consulting services, building a strong customers' relationship with clients and former clients, developing a digital technology-based network that is integrated with the entire network of PT Era Mulia Abadi Sejahtera, and providing detailed information about the business consulting services owned by the Company on the Website.

Keyword: business strategy, competitive advantage, business consultant



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	12
2.1.1 Pengertian Perusahaan	12
2.1.2 Perusahaan Konsultan Bisnis	12
2.1.3 Manfaat Menggunakan Konsultan Bisnis	13
2.1.4 Definisi Strategi	14
2.1.5 Manajemen Strategi.....	18
2.1.6 Tipe-tipe Strategi	22
2.1.7 Analysis SWOT	23
2.2. Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)	39
2.3 Kerangka Konseptual.....	46
BAB III. METODE PENELITIAN	48
3.1. Pendekatan Penelitian.....	48

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, akan sangat sulit untuk menyelesaikan tesis ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si sebagai pembimbing utama dan Bapak Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si sebagai pembimbing pendamping.

Ucapan terima kasih tak lupa saya tujukan kepada Bapak Ridwan Abadi selaku Direktur PT EMAS, terima kasih sudah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian di PT EMAS; Ibu Yusrina Dwiningsih selaku Wakil Direktur PT EMAS, terima kasih sudah membantu dalam pengajuan izin penelitian ke direktur; Mas Herman selaku SPV divisi *coaching*, yang telah membantu dalam memberikan informasi terkait program dan kegiatan PT EMAS; Mbak Karina selaku perwakilan divisi keuangan dan pajak, yang telah berkenan dalam membantu memberikan informasi yang dibutuhkan terkait penelitian ini.

Teruntuk keluarga saya, orang tua beserta istri dan anak-anak saya, terima kasih yang tak terhingga atas doa dan dukungan tiada hentinya dari awal menempuh perkuliahan. Rekan-rekan kerja dan *support system* saya selama ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih sudah memberikan sumbangsih yang terbaik sehingga saya bisa sampai di titik ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dari semua pihak yang telah membantu penulis. Akhir kata, semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi penulis dan pembaca serta dapat menambah khazanah keilmuan.

Makassar, Juni 2024

Peneliti

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.3. Informan Penelitian.....	49
3.4 .Jenis Data.....	49
3.5. Instrumen Pengumpulan Data	50
3.6 Teknik Analisis Data	52
3.7 Tahap-tahap Penelitian	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Gambaran umum Objek Penelitian	54
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	54
4.1.2 Visi dan Misi	54
4.1.3 Gambaran Produk	55
4.1.4 Struktur Organisasi	57
4.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	57
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal	57
4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	66
4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	75
4.4 Matriks SWOT	82
4.5 Pembahasan	86
4.6 Komponen Kekuatan PT EMAS	88
4.7 Strategi yang dapat diterapkan	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	90
5.1 Kesimpulan.....	90
5.2 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	92

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	34
Tabel 2.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	36
Tabel 2.3 Matriks SWOT.....	38
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 3.1 Matriks Analisis SWOT	37
Tabel 4.1 Hasil Analisis Matriks IFAS.....	77
Tabel 4.2 Hasil Analisis Matriks EFAS	78
Tabel 4.3 Diagram Matriks Internal-Eksternal.....	79
Tabel 4.4 Matriks SWOT.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Daftar instansi yang menjadi klien PT EMAS	5
Gambar 1.2 Daftar Perusahaan yang menjadi klien PT EMAS.....	6
Gambar 1.3 Contoh Laman Instagram salah satu Kompetitor	8
Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT	27
Gambar 3.1 Conceptual Framework	47
Gambar 4.1 Program Training	55
Gambar 4.2 Daftar instansi yang menjadi klien PT EMAS	56
Gambar 4.3 Daftar Perusahaan yang menjadi klien PT EMAS.....	56
Gambar 4.4 Dokumentasi saat kegiatan training inhouse	61
Gambar 4.5 Perbandingan Kondisi Usaha sebelum dan sesudah pandemi	67
Gambar 4.6 Total kenaikan PDB periode Agustus-November 2019.....	68
Gambar 4.7 Porter's Five Forces.....	72
Gambar 4.8 Diagram Cartesius	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Seiring meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut agar dapat tetap bertahan dan bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya demi kemajuan dan eksistensi dari perusahaan tersebut. Perusahaan ditantang untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang ada di sekitarnya, atau dengan kata lain setiap perusahaan harus mampu mengikuti perubahan yang terjadi baik perubahan yang dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) perusahaan. Perusahaan yang mampu terbuka terhadap perubahan maka hal tersebut tidak menjadi suatu masalah yang berarti, namun sebaliknya apabila suatu perusahaan berpikiran secara konvensional dan tidak mengharapkan terjadinya perubahan, maka perusahaan tersebut akan menemukan banyak kesulitan dan hambatan dalam proses bisnisnya.

Tantangan yang dihadapi para pebisnis cukup kompleks. Mulai dari perang harga jual, pelanggan yang mulai lari ke kompetitor, hingga adanya gangguan ekonomi seperti resesi dan krisis ekonomi. Maka dari itu seorang pebisnis dituntut untuk mampu dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut agar bisnis yang dirintis tidak merugi. Banyak cara yang dilakukan para pebisnis untuk menghadapi kendala-kendala tersebut contohnya dengan melakukan pelatihan yang dapat meningkatkan *skill* dari sumber

daya manusia yang ada di perusahaan tersebut, bisa juga dengan menggunakan jasa konsultan bisnis agar bisnis yang sedang dijalankan dapat berjalan dengan baik.

Jasa konsultan konsultan bisnis merupakan jasa yang memiliki peranan penting dalam prospek ekonomi suatu perusahaan, dikarenakan jasa konsultan bisnis tersebut memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Jasa konsultan bisnis adalah jasa seorang profesional yang menyediakan konsultasi atau penasehat terkait kegiatan bisnis. Seorang konsultan bisnis akan mampu memberikan rekomendasi terbaik terkait rencana bisnis maupun permasalahan bisnis yang tengah dihadapi suatu Perusahaan.

Pada saat pandemi COVID-19 yang terjadi pada awal tahun 2020 lalu, sangat berdampak pada berbagai sektor, mulai dari perusahaan UMKM hingga perusahaan besar, dan sektor-sektor lain, namun tidak dengan kantor konsultan bisnis. Informasi yang dihimpun dari detikfinance.com diketahui jika :

“Bisnis akuntan dan konsultasi tetap tumbuh meski kondisi pada tahun 2020 lalu penuh tantangan akibat pandemi. Hal tersebut terlihat dari pendapatan RSM yang merupakan network kantor akuntan audit, pajak, dan konsultansi global yang mencatat pendapatan US\$ 7,26 miliar pada 2020-2021 lalu, atau tumbuh 15,8%. Jasa konsultansi mencatatkan pertumbuhan tertinggi, yakni sebesar 38%”. dikutip Jumat (14/1/2022).

Untuk bisnis di kalangan menengah ini adalah kesempatan untuk mengubah tantangan menjadi peluang untuk membuat solusi kerja yang

fleksibel dan cepat, mengutamakan digital dan berbasis data. Karena bisnis-bisnis tersebut ingin mengubah cara kerja mereka di era pasca pandemi sehingga dukungan konsultasi dari para spesialis menjadi sangat penting. Oleh karena itu jasa konsultan bisnis semakin ke sini semakin diminati, karena dapat membantu dalam memberikan solusi dalam segala macam kendala yang terjadi secara internal maupun global.

Dengan banyaknya minat perusahaan dalam menggunakan jasa konsultan bisnis, maka perusahaan-perusahaan penyedia layanan jasa konsultan bisnis pun juga harus memiliki formulasi strategi bisnis dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan para kompetitor sesama penyedia layanan jasa konsultan bisnis. Salah satu jasa konsultan bisnis yang akan diulas dalam penelitian ini adalah PT Era Mulia Abadi Sejahtera yang biasa disingkat dengan nama PT EMAS.

PT EMAS adalah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa konsultan bisnis. PT EMAS hadir untuk memberikan dampak dan perubahan lebih dari ±100.000 peserta seminar dan *workshop, training* serta *coaching* di puluhan instansi, perusahaan dan UMKM. Sejak 2006 berdedikasi memberikan layanan terbaik di program pengembangan perusahaan, bisnis & *entrepreneurship, leadership* serta *personal development*. Filosofi sederhana yang dijalankan PT EMAS adalah berusaha memberikan pelayanan terbaik dengan menggunakan kolaborasi 4 metode pendampingan. Pertama yaitu *training* terdiri dari *personal development, leadership development, dan business development*, kemudian yang kedua *coaching* yang terdiri dari *coaching for business*

model, business coaching to grow up, business coaching to scale up, selanjutnya yang ketiga ada consulting yang terdiri dari development management system, manager development (MDP), management information system (SIM) dan yang keempat ada mentoring yang terdiri dari mentoring for business expansion, mentoring for CSR Program, Community Development.



PT Era Mulia Abadi Sejahtera mulai dirikan pada tahun 2006, di mana pada awalnya, perusahaan lebih memfokuskan pada bantuan pengembangan jiwa kewirausahaan dan pengembangan diri di kalangan mahasiswa, namun seiring berjalannya waktu PT EMAS bertumbuh menjadi perusahaan konsultan bisnis yang seperti saat ini. PT EMAS dikenal sebagai pakar UMKM (*specialist of scale up program for UMKM*). *Scale up program* mulai dari :

1. Program *training* (seminar dan *workshop inhouse* maupun publik)

Training merupakan kegiatan yang akan membantu perusahaan klien untuk memberi *trigger* perubahan dan *me-realese* berbagai macam potensi konflik di bidang sumber daya manusia.

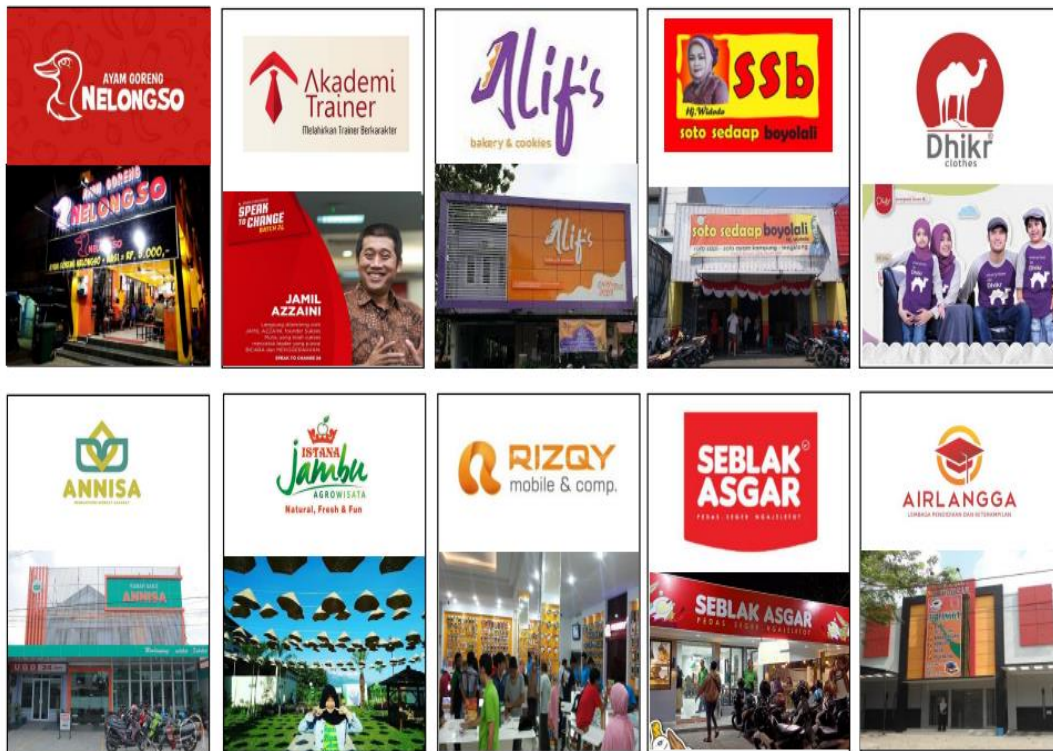
2. Program *coaching* (instansi, perusahaan dan UMKM). Program *coaching* bertujuan membantu klien untuk mencapai tujuan yang

sudah ditetapkan. Tugas utama PT EMAS adalah memberikan saran dan arah strategis yang dibutuhkan klien.

3. Program *mentoring*. Program *mentoring* merupakan program pendampingan secara menyeluruh yang berfokus pada pencapaian tujuan klien.
4. Program *consulting*. Program *consulting* yang diberikan oleh PT EMAS adalah layanan solusi seputar permasalahan manajemen bisnis, sistemasi bisnis dan pengembangan SDM. Wilayah *consulting* adalah sebuah pendampingan bisnis yang diberikan kepada berbagai perusahaan yang mengalami kesulitan mengatasi berbagai macam tantangan yang muncul akibat pertumbuhan bisnis yang cepat dan menuntut produktifitas yang tinggi dengan tetap melihat sisi efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam beroperasi.



Gambar 1.1 Daftar instansi yang menjadi klien PT EMAS



Gambar 1.2 Daftar Perusahaan yang menjadi klien PT EMAS

Layanan lain yang juga disediakan oleh PT EMAS adalah pembuatan *microsite*, pembuatan *website*, dan *system development*. Meskipun sudah terjun dalam bidang penyediaan jasa konsultan bisnis lebih dari 10 tahun, namun PT EMAS juga masih kurang dalam melakukan pengelolaan media sosial di Instagram, Tiktok dan media sosial lain. Yang mana hal tersebut seharusnya menjadi *platform* untuk alat pemasaran, dalam memasarkan produk jasa, mereka masih menggunakan *marketing* kekuatan dari mulut ke mulut, dan saat penyelenggaraan acara seminar atau saat memberikan training kepada klien. Jangkauan klien yang sudah diperoleh oleh PT EMAS sudah cukup luas, mulai UMKM, perusahaan, dan instansi pemerintahan di beberapa kota di Indonesia. PT EMAS sesungguhnya adalah badan hukum yang menaungi nama jasa konsultan bisnis yang

lebih dikenal oleh para klien sebagai *Sinergi Bussiness Solution* yang disingkat sebagai SBS.

Meskipun PT EMAS, memiliki cukup banyak klien yang terdiri dari mulai sektor UMKM kelas menengah sampai dengan pemerintahan, namun yang menjadi ancaman sekaligus juga yang memberikan celah untuk bisa dimanfaatkan oleh kompetitor adalah teknik pemasaran PT EMAS yang masih kurang memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada, salah satunya adalah *digital marketing* dan pengelolaan di media sosialnya. Terdapat beberapa kompetitor yang memanfaatkan *digital marketing*, kemudian pengelolaan media sosial yang juga sangat baik, sehingga pengikut mencapai puluhan ribu dan sudah tersebar di berbagai kota di Indonesia. Dalam hal ini contohnya ada D'Consulting-Konsultan Bisnis yang mana dalam mengenalkan perusahaan jasa mereka kepada publik, mereka memanfaatkan kekuatan media sosial yang mereka miliki. Sampai dengan saat ini D'Consulting-Konsultan Bisnis sudah memiliki 63ribu lebih pengikut di laman instagramnya. D'Consulting-Konsultan Bisnis juga memiliki *engagement* yang cukup baik di laman instagramnya, salah satunya terbukti dari setiap postingan konten yang dibuat selalu memiliki puluhan ribu *like* dan ratusan hingga ribuan komentar dari pengikutnya. Berdasarkan biografi yang tertera di laman instagramnya, D'Consulting-Konsultan Bisnis sudah meng-*handle* lebih dari 450 klien, yang tersebar di seluruh Indonesia. Dalam pengeloaan media sosialnya pun D'Consulting-Konsultan Bisnis memberikan fitur menarik untuk menarik calon klien, yakni dengan memberikan konsultasi gratis, untuk

mengecek keadaan perusahaan calon klien sehat atau tidak. Maka dari itu, hal inilah yang merupakan salah satu contoh, supaya PT EMAS kedepannya bisa memperbaiki strategi pemasaran perusahaannya, supaya jangkauan pemasarannya lebih luas, dan berpotensi mendapatkan klien lebih banyak. Berikut bio laman Instagram D'Consulting-Konsultan Bisnis :



Gambar 1.3 Contoh Laman Instagram salah satu Kompetitor

Oleh karena itu, seiring dengan kemajuan teknologi yang membuat teknik pemasaran bisnis pada perusahaan konsultan bisnis, yang semakin banyak bermunculan dan semakin beragam, kemudian para pesaing yang semakin variatif dalam menawarkan fitur-fitur manajemen bisnis yang dibantu untuk dikelola, kemudian penawaran harga yang diluar harga

pasar, jika situasi ini dibiarkan begitu saja, hal tersebut akan membahayakan keberlangsungan bisnis. Salah satu cara yg dilakukan untuk merumuskan strategi bisnis, maka salah satu cara yang efektif adalah dengan menggunakan analisis SWOT.

Menurut Robinson dan Pearce (2007) analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategik. Analisis SWOT ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ancaman eksternal dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain. Alasan mengapa menggunakan analisis SWOT adalah yakni untuk meningkatkan kesadaran akan faktor-faktor yang digunakan untuk membuat keputusan bisnis atau menetapkan strategi bisnis, dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan keputusan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan objek penelitian, pertanyaan utama akan mengacu pada rencana formulasi strategi bisnis baru yang akan dihasilkan PT EMAS pada bagian selanjutnya. Pertanyaan spesifiknya adalah:

1. Apa saja yang masuk dalam komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT EMAS?

2. Strategi apa yang dapat diterapkan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam merumuskan strategi bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT EMAS.
2. Untuk menciptakan strategi bisnis PT EMAS yang paling sesuai untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam merumuskan strategi bisnis.

Kajian ini dibatasi oleh ruang lingkup analisis situasi internal dan eksternal serta perbaikan strategi bisnis PT EMAS untuk mengatasi situasi saat ini.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan menjadi bahan kajian teoritis yang bisa digunakan dan menambah ilmu pengetahuan yang terkait dengan masalah yang diteliti

1.4.2 Manfaat praktis

- a. Bagi pemilik perusahaan atau manajemen SDM di perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan mengenai pentingnya mengetahui komponen

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT EMAS, serta menganalisis strategi perusahaan yang mana hal tersebut sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan kompetitor perusahaan.

b. Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan rujukan untuk penelitian dengan topik serupa di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Perusahaan

Menurut Ebert dan Griffin (2006) “Perusahaan adalah satu organisasi yang menghasilkan barang dan jasa untuk mendapatkan laba”, sedangkan menurut Abdul Kadir Muhammad dalam bukunya Pengantar Hukum Perusahaan di Indonesia (2010) menyatakan bahwa “ berdasarkan tinjauan hukum, istilah perusahaan mengacu pada badan hukum dan perbuatan badan usaha dalam menjalankan usahanya. Lebih lanjut, perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi dengan acuan laba”. Maka berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan merupakan salah satu bentuk usaha yang mencari suatu keuntungan atau laba, baik yang bergerak dalam bidang usaha produksi barang ataupun dalam bidang usaha jasa dan memiliki suatu struktur organisasi, manajemen, lokasi dan karyawan atau pegawai.

2.1.2 Perusahaan Konsultan Bisnis

Perusahaan konsultan bisnis adalah perusahaan yang bekerja sama dengan pemilik dan manajer bisnis untuk meningkatkan operasi dan efisiensi. Konsultasi bisnis termasuk membantu mengidentifikasi, mengatasi, dan mengatasi hambatan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Dalam buku *Tip Sukses jadi Konsultan Manajemen Bisnis* yang ditulis oleh Roganda Manullang dijelaskan bahwa “konsultan bisnis adalah konsultan

yang membantu kliennya bertumbuh atau berkembang sesudah melakukan proses konsultasi. Sehingga seorang konsultan harus dapat mengembangkan bisnis kliennya”

2.1.3 Manfaat Menggunakan Konsultan Bisnis

1. Memberi perspektif luas bisnis

Konsultan bisnis menawarkan pandangan luas tentang bisnis, dikarenakan sebuah usaha perlu untuk melihat gambaran dunia bisnis. Seorang konsultan bisnis memiliki pikiran dan sudut pandang yang segar, memungkinkan mereka untuk melihat hal-hal yang mungkin tidak dimiliki oleh pemilik bisnis.

2. Memberi wawasan bisnis

Konsultan bisnis sering bekerja di banyak industri dan dengan berbagai klien. Ini dapat memberikan industri bisnis sebuah wawasan dan ide yang tak ternilai dari berbagai cara. Mereka dapat menggunakan keahlian yang mereka peroleh dari industri lain dan menyesuaikannya dengan industri baru.

3. Mengembangkan rencana bisnis

Konsultan bisnis membantu mengembangkan rencana bisnis dengan lebih cepat dan jelas, kemudian membantu klien untuk mewujudkannya. Sebab, tentunya merancang kampanye dan rencana bisnis baru dapat menjadi tantangan dan membutuhkan banyak waktu.

4. Mengetahui kelemahan dan kekuatan

Konsultan bisnis dapat menunjukkan dengan tepat kekuatan dan kelemahan di perusahaan klien yang mungkin sulit terdeteksi. Konsultan bisnis dapat membantu menemukan area yang lemah dalam pengeluaran dan memberikan solusi kreatif untuk area tersebut.

5. Memanfaatkan banyak ide

Beberapa yang paling penting dari manfaat konsultan bisnis yakni mereka mampu mengambil keuntungan dari perspektif luar, memanfaatkan wawasan dan keahlian yang diperoleh dari industri lain, serta menerima bantuan membuat rencana serta sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.4 Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*strategos*" yang memiliki arti "komandan militer". Menurut Fattah (2015:86), strategi adalah rumusan untuk bagaimana bisnis bersaing, tujuan yang ingin dicapai, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi adalah alat untuk menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih serta pedoman untuk mengalokasikan sumber daya organisasi. Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Misalnya strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core*

competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Tjiptono, 2008:120)

Menurut Mintzberg dalam Fattah (2015:86) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

1. Strategi sebagai rencana, suatu tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan
2. Strategi sebagai pola, suatu tindakan yang diambil berdasarkan pola konsisten masa lalu yang diakui dari waktu ke waktu
3. Strategi sebagai posisi, posisi merek, produk dan perusahaan berasal dari pengembangan konseptual terhadap konsumen dan para pemangku kepentingan lainnya
4. Strategi sebagai taktik, suatu tindakan yang ditujukan untuk mengecoh para pesaing atau kompetitor
5. Strategi sebagai perspektif, suatu tindakan yang diambil berdasarkan teori bisnis atau ideologi organisasi.

Menurut Porter, strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Senada dengan itu pengertian strategi dikemukakan oleh Rangkuti, (2015), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam

mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999:10) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi korporasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.

Merujuk pada pandangan Higgins (Salusu, 2006:101) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *master strategy*, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*

a. *Enterprise strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan

berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat

b. *Corporate strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *grand strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit. Apakah misi universitas yang utama? Apakah misi yayasan ini, yayasan itu, apakah misi lembaga ini, lembaga itu? Apakah misi utama direktorat jenderal ini, direktorat jenderal itu? Apakah misi badan ini, badan itu? Begitu seterusnya. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu sangat penting dan kalau keliru dijawab bisa fatal. Misalnya, kalau jawaban terhadap misi universitas ialah terjun ke dalam dunia bisnis agar menjadi kaya maka akibatnya bisa menjadi buruk, baik terhadap anak didiknya, terhadap pemerintah, maupun terhadap bangsa dan negaranya. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan strategik dan perencanaan strategik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

c. *Business strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan

strategik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

d. *Functional strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:

1. Strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
2. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing* dan *integrating*.
3. Strategi isu strategik, fungsi utamanya adalah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

2.1.5 Manajemen Strategi

Menurut Robbins dan Coulter (2010:213), manajemen strategi adalah hal-hal yang dilakukan manajer untuk mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen strategis merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh para pemimpin dan dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam suatu

perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yunus, 2016:5). Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategi yaitu yang berkaitan dengan proses yang sedang berjalan (analisis, keputusan, dan tindakan) serta berkaitan dengan sasaran strategis (visi, misi, tujuan, kondisi internal, dan kondisi eksternal).

Kemudian menurut Poister dalam Heene dkk (2010:76) manajemen strategi mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya dengan tujuan mengembangkan diri berdasarkan pendekatan yang sistematis, rasional, dan efektif dalam menentukan tujuan dari organisasi, kemudian mengaktualisasikan, memantau dan mengevaluasinya dan menurut Dirgantoro (2001) manajemen strategis adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada, menurut penulis manajemen strategik adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi dan manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan

mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

Menurut Rangkuti (2015) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak (Rangkuti, 2015:24).

2.1.5.1 Tahapan-Tahapan Manajemen Strategik

Menurut David (2006:6-8) menjelaskan bahwa proses atau tahapan-tahapan manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu:

a. Formulasi Strategi

Perusahaan secara berkala mengkaji misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan juga perlu menyediakan strategi alternatif. Strategi sangat menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu perusahaan juga perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta mengetahui kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan tersebut.

b. Implementasi strategi

Tahap kedua ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dijalankan dengan baik. Tujuan dan strategi perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan yang sudah terjadwal jelas serta mengalokasikan sumber daya yang memadai.

c. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir dalam manajemen strategi ini digunakan untuk dapat mengetahui pencapaian yang diperoleh oleh perusahaan dalam menjalankan strategi tersebut sudah berjalan baik atau belum. Semua strategi perlu diperbaiki karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah sehingga strategi tersebut dapat digunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang objektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

2.1.6 Tipe-Tipe Strategi

Menurut Freddy bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis :

- a. Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya : strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
- b. Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya : apakah organisasi ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahap, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.
- c. Strategi bisnis, sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya : strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Strategi pemasaran sering disebut juga pemasaran yang mencakup beberapa hal istilah atas kesempatan kepemilikan, sasaran, pengembangan strategi, perumusan rencana implementasi serta pengawasan.

2.1.7 Analisis SWOT

2.1.7.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). (Marimin, 60:2004)

Analisis SWOT adalah metode penyusunan strategi perusahaan atau suatu bisnis tunggal, ruang lingkup bisnis tunggal tersebut baik berupa domestik maupun multinasional. Tahap awal penetapan strategi adalah menaksirkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factors-CSF*) yang dimiliki oleh perusahaan : kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal (Edward, 56:2007). Menurut Purwanto dalam 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* and *threats* di mana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry*

environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya *strength and weaknesses* di mana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk membuat evaluasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Untuk memudahkan analisis hubungan antar aspek, SWOT pada umumnya digambarkan dalam sebuah tabel pada ukuran kertas yang besar. Selain itu pada pembuatan analisis SWOT ini melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang sudah penulis sebutkan diatas bahwa analisis SWOT ini melibatkan empat unsur utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

2.1.7.2 Komponen Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim dari kata-kata "*Strengths*" (Kekuatan), "*Weaknesses*" (Kelemahan), "*Opportunities*" (Peluang), "*Threats*"

(Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perubahan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan (Sondang, 172:2004)

Menurut Freddy (142:2002) Tujuan analisis faktor internal yaitu untuk mengetahui kinerja dan kegiatan yang bersifat strategis. Kinerja dapat diketahui dengan menganalisis faktor-faktor yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Faktor-faktor yang bersifat *tangible* adalah profitabilitas, *market share*, biaya produksi, rencana pengembangan produk baru, dan sebagainya. Sedangkan faktor yang bersifat *intangible* adalah perilaku karyawan, keahlian manajemen, budaya organisasi dan sebagainya.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. *Strengths* (kekuatan)

Faktor-faktor kekuatan dalam lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif perusahaan tersebut. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

b. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan adalah hal yang wajar dalam segala sesuatu tapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam perusahaan bisa meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pekerja, lemahnya kepercayaan masyarakat, dan lain-lain.

c. *Opportunities* (peluang)

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam perusahaan tersebut. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan klien merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

d. *Threats* (ancaman)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka

akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi kemajuan dan peranannya sebuah perusahaan itu sendiri.

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2015: 20) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Keterangan masing-masing kuadran diagram analisis SWOT adalah :

Kuadran I : Situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran II : Menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang

harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada *BCG matrix*. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran IV : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.7.3 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 ke dalam matriks yang disebut matriks faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matriks yang disebut

matriks faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Setelah matriks faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi perusahaan.

A. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan.

1. Analisis Segmentasi, Penargetan, Pemosisian (STP)

Dalam buku *Principles of Marketing* (Kotler dan Armstrong, 2016), kunci dari keputusan strategi pemasaran yang digerakkan oleh pelanggan adalah membagi pasar menjadi kelompok pelanggan yang berarti (segmentasi), memilih kelompok pelanggan mana yang akan dilayani (penargetan), menciptakan penawaran pasar yang terbaik. Melayani pelanggan sasaran (diferensiasi), dan memposisikan penawaran di benak konsumen (*positioning*). Untuk lebih mengidentifikasi dan membuat profil pasar PT EMAS ke dalam segmen, Armstrong & Kotler (2016) mendefinisikan bahwa segmentasi pasar adalah tindakan membagi pasar ke segmen pelanggan yang lebih kecil dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan strategi atau bauran pemasaran terpisah, tindakan ini dapat diidentifikasi dengan memeriksa 4 (empat) variabel :

- a). Geografis, seperti bangsa, wilayah, negara, distrik, kota, atau bahkan tetangga.
- b). Demografis, seperti usia, siklus hidup, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, suku, dan generasi.
- c). Psikografis, seperti kelas sosial, gaya hidup, atau karakteristik pribadi.
- d). Perilaku, seperti kesempatan, manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas.

2. Bauran Pemasaran

Menurut Buchari (2005:205) pengertian *marketing mix* adalah strategi mengkombinasikan kegiatan-kegiatan marketing agar tercipta kombinasi maksimal sehingga akan muncul hasil paling memuaskan. Dan menurut Assauri (2013:12) *marketing mix* adalah kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh pemasaran untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen.

Jenis-Jenis Bauran Pemasaran (*marketing mix*)

a). *Product*

Kotler dan Amstrong (2015:71) mendefinisikan bahwa: "Produk adalah semua hal yang dapat ditawarkan pada pasar untuk menarik perhatian, akuisisi, penggunaan, atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Produk dalam arti luas juga meliputi objek fisik, jasa, cara, orang, tempat, organisasi, ide atau bauran entitas-entitas ini.

b). *Price*

Menurut Tjiptono (2008:151) agar dapat sukses dalam memasarkan dalam memasarkan suatu barang, setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapat bagi perusahaan sedangkan ketiga unsur lainnya seperti produk, distribusi, dan promosi menyebabkan timbulnya biaya atau pengeluaran.

c). *Place*

Menurut Lamb dalam jurnal Kurniawan (2012), pemilihan lokasi yang baik, merupakan keputusan yang sangat penting. Pertama, karena keputusan lokasi mempunyai dampak yang permanen dan jangka panjang, apakah lokasi tersebut telah dibeli atau hanya disewa. Kedua, lokasi akan mempengaruhi pertumbuhan usaha di masa mendatang. Lokasi yang dipilih haruslah mampu mengalami pertumbuhan ekonomi sehingga usahanya dapat bertahan.

d). *Promotion*

Menurut Tjiptono (2008:219) promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.

B. External Strategic Analysis Summary (EFAS)

EFAS merupakan suatu alat analisa yang menyajikan kondisi eksternal perusahaan untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

1. Analisis PEST

Analisis PEST akan menjadi alat yang dapat melacak informasi dan pemahaman lebih dalam tentang lingkungan eksternal di sekitar bisnis jasa konsultan bisnis . Ini mencakup politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Berikut penjelasannya :

1. Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk merumuskan strategi. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan agar bisnis dapat berkembang dengan baik, adalah sebagai berikut :

(1) undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan; (2) peraturan tentang perdagangan luar negeri; (3) stabilitas pemerintahan; (4) peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja; (5) sistem perpajakan

2. Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan erat dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi (Pearce, 2013:92). Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi menjadi lebih baik. Beberapa faktor

utama yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah ketersediaan energi, inflasi, siklus bisnis, suku bunga, investasi, harga-harga produk, dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

3. Sosial

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan praktis mempunyai dampak besar pada semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, mencari laba dan niralaba di semua industri dikejutkan serta ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografi maupun lingkungan.

4. Teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya (Pearce, 2013:97). Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri dan membuat produk serta jasa yang sudah ada ketinggalan zaman.

C. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari dua variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada pada perusahaan, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dan manajer puncak (Sedarmayanti, 2014:109). Variabel tersebut membentuk suasana saat pekerjaan dilakukan. Variabel meliputi struktur, budaya, dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua bidang. Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi pembeda.

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.

Tabel 2.1 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)

Tahapnya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. 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).
3. 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 kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
4. 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*).
5. 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.

D. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis faktor eksternal dapat digunakan untuk menghasilkan peluang dan ancaman PT EMAS yang mempengaruhi bisnis. Menurut Rangkuti (2017: 25) Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

Tabel 2.2 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)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 faktor peluang dan ancaman
2. 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.

3. 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*).
4. 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.

2.1.7.4 Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan

kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006).

Menurut Freddy (14:2004) Untuk lebih memudahkan menganalisa SWOT maka digunakan matriks berupa tabel yang digunakan perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman serta kombinasi dimana kekuatan bertemu dengan kesempatan adalah keadaan yang paling positif, dan kombinasi kelemahan dan ancaman adalah keadaan yang paling negatif dan harus dihindari, yang dapat dimasukkan ke dalam matriks sebagai berikut :

Tabel 2.3 Matriks SWOT Formulasi Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan Konsultan Bisnis PT EMAS

Faktor-Faktor Internal Faktor-Faktor Eksternal	(S) <i>Strengths</i> (Kekuatan)	(W) <i>Weakness</i> (Kelemahan)
(O) Opportunities (Kesempatan)	Strategi SO: Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi positif	Strategi WO: Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(T) Threats (Ancaman)	Strategi ST: strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman	Strategi TW: Strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

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

Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Tahap ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT Akan dipilih untuk diterapkan (David, 2011).

2.2. Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian, berupa observasi atau percobaan terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan

dan terkait dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan beberapa kajian empiris yang dijadikan panduan dalam menyelesaikan permasalahan, berikut diringkas dalam bentuk tabel :

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Formulasi Strategi Bersaing PT Sumber Beton Utama, Theresia (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui formulasi strategi yang tepat untuk PT Sumber Beton Utama sehingga perusahaan dapat bertahan dari tekanan persaingan industri beton	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dengan menggunakan purposive sampling untuk pemilihan informan. Dalam menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar
2.	Formulasi Strategi Bisnis, Pari dan Munir (2021)	Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bisnis yang tepat bagi Smartfren sehingga dapat mengoptimalkan keuntungannya	analisis menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks TOWS	Dua prioritas strategi yaitu melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk yang didukung oleh prioritas alokasi dan efisiensi biaya

				serta promosi yang atraktif.
3.	Analisis Strategi Bersaing Pada PT ASIA Inovasi Dimensi Cipta, Puspitasari dan Indriyani (2014)	Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha dalam industri teknologi informasi dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penetapan narasumber dilakukan dengan metode nonprobability sampling. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan melihat fungsi manajemen yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling terhadap empat aspek, yaitu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi atau operasional.	Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal kemudian diolah ke dalam analisis SWOT dan matriks Grand Strategy. Berdasarkan hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta untuk menerapkan strategi intensif, tepatnya strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk

4.	Perumusan Strategi Bisnis dan Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran Pada PT Tirta Mumbul Jaya Abadi Singaraja, Suarmaja dan Suparna (2019)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dimiliki PT. Tirta Mumbul Jaya Abadi Singaraja, mengetahui strategi bisnis serta implikasinya dalam menghadapi persaingan.	Metode penelitian yang digunakan adalah matriks IE (InternalEksternal). Tujuan dari penggunaan matriks IE (Internal- Eksternal) untuk merumuskan strategi perusahaan untuk tingkat perusahaan ke lebih detail	Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran V pada matriks IE, yang berarti perusahaan berada dalam kondisi "menjaga dan mempertahankan". Skor EFE sebesar 2.512 dan skor IFE sebesar 2.582. Perusahaan dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk untuk meningkatkan volume penjualan dan laba perusahaan
5.	Usulan Formulasi Strategi PT ABC dalam Kompetisi Industri EPC Migas di Indonesia,	Penelitian ini bertujuan untuk menemukan formulasi strategi bisnis yang sesuai untuk PT ABC dalam berkompetisi di	Penelitian menggunakan formulasi strategi mulai dari strategi korporat, strategi bisnis sampai strategi fungsional	. Berdasarkan analisa lingkungan bisnis dan internal perusahaan, saran strategi yang terbaik adalah cost focus untuk melayani pasar

	Yoshana (2020)	Insutri EPC Migas di Indonesia		yang spesifik (niche market) dengan memanfaatkan kompetensi intinya. Strategi ini dilaksanakan melalui harga lebih murah dengan tetap mempertahankan kualitas
6.	Formulasi Strategi Bersaing Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Gallery Yansugem Art and Design, Ribek (2016)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui formulasi strategi bersaing dan implikasinya terhadap kinerja pemasaran pada gallery Yansugen Art and Design.	Metode penelitian ini adalah kuantitatif berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE	Hasil analisis menunjukkan bahwa Perumusan strategi pemasaran yang dapat diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
7.	<i>Proposed Business Strategy to Gain a Competitive Advantage for Construction Consultant Company,</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Usulan Strategi Bisnis untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif untuk	Metode penelitian ini adalah Dalam penelitian ini, ada dua sumber data yang digunakan, yaitu data primer dan sekunder. Untuk data primer, penulis	Hasil penelitian diketahui jika PT Hirfi Studio telah memutuskan untuk mengadopsi strategi kepemimpinan biaya terintegrasi, yang melibatkan

	Taris dan Wandebori (2023)	Perusahaan Konsultan Konstruksi PT Hirfi Studio	memperolehnya dari wawancara langsung	penggunaan strategi korporat, bisnis, dan fungsional secara bersama-sama untuk menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi sambil tetap menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan.
8.	<i>Proposed Business Strategy for XYZ Consultant Company to Financial Improvement Through Acquisition Strategy,</i> Fitriani dan Koesrindartoto (2021)	Penelitian ini bertujuan untuk memilih perusahaan mana yang memiliki kinerja yang baik dan sehat, menciptakan strategi bisnis yang baru dan efektif untuk perusahaan yang berkinerja terbaik, dan mengembangkan bisnis yang berkelanjutan dan	Penelitian ini ini bersifat kualitatif dengan menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan tahunan tahunan dari 12 perusahaan tahun 2015-2019, website dan media informasi lainnya. dan media informasi lainnya. Analisis eksternal dalam penelitian ini menggunakan ekonomi makro,	hanya ada 7 perusahaan yang memiliki kinerja yang baik dan sehat sehingga masuk dalam kategori "zona aman" dengan dengan zona diskriminan $Z > 2,99$. Strategi akuisisi dilakukan dengan menggabungkan perusahaan-perusahaan tersebut

		keunggulan kompetitif yang baru	PEST, Porter's Five Forces, dan Analisis Benchmark. Sedangkan analisis internal internal menggunakan Analisis Rasio Keuangan dan Altman-Z Score	
9.	<i>Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation</i> , Farida dan Setiawan (2022)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif usaha kecil dan menengah (UKM).	Metodologi kami menggunakan data kuantitatif. Teknik pengumpulan data meliputi survei	strategi bisnis memiliki dampak positif terhadap keunggulan bersaing. keunggulan kompetitif. Strategi bisnis yang lebih baik meningkatkan keunggulan kompetitif UKM. Lebih jauh lagi, bisnis kinerja dan inovasi juga memediasi hubungan antara strategi bisnis dan keunggulan kompetitif. Hasil ini memberikan bukti pentingnya kinerja dan inovasi

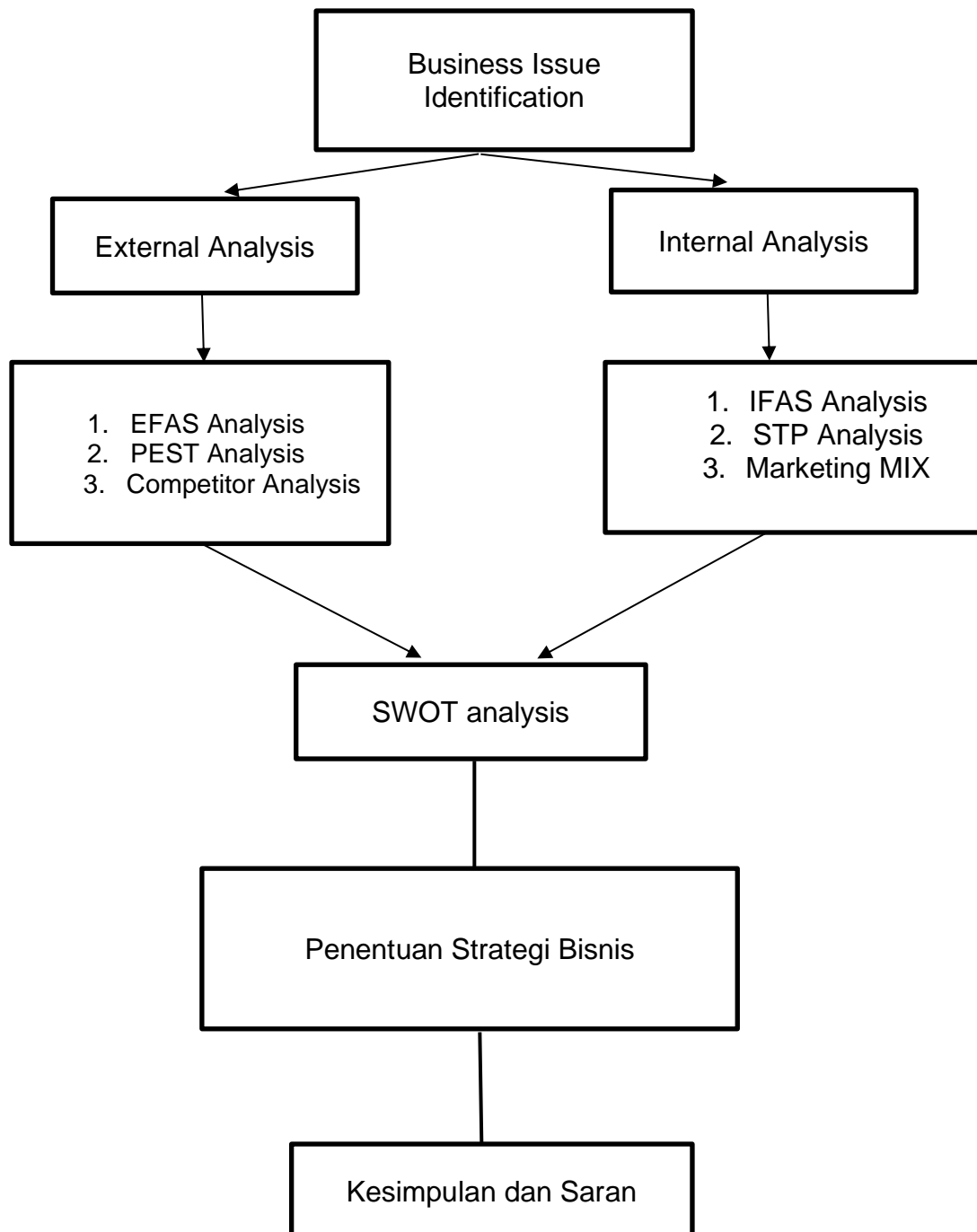
				untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
10.	Formulasi Strategi Bisnis PT Skyfindo Integrasi Media, Sutradewa dan Prayogo (2017)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan dan merumuskan strategi bisnis apa yang paling tepat untuk PT. Skyfindo Integrasi Media	Metode yang digunakan dalam penelitian ini kuantitatif deskriptif	Berdasarkan hasil dan analisis matriks QSPM, strategi yang memiliki daya tarik paling tinggi bagi PT. Skyfindo Integrasi Media adalah strategi pengembangan produk

2.3 Kerangka konseptual

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti merumuskan kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan proses berpikir dalam penelitian ini. Uma Sekaran mendefinisikan kerangka konseptual dalam buku Metode Penelitian untuk Bisnis bab 5: “ Mengembangkan kerangka konseptual seperti itu membantu kita untuk mendalilkan atau berhipotesis dan menguji hubungan tertentu dan dengan demikian meningkatkan pemahaman kita tentang dinamika situasi”. (Sekaran, 2003:87).

Dengan melihat isu-isu tersebut dan berdasarkan teori yang telah dijabarkan, peneliti memutuskan untuk menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* untuk

menghasilkan formulasi strategi bisnis, penulis menyusun dengan kerangka konseptual ini seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.1 Conceptual Framework