

TESIS

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ASURANSI KREDIT CABANG MAKASSAR

**(STUDI KASUS PERUSAHAAN PT. ASKRINDO CABANG
MAKASSAR)**

**AN ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGI OF CREDIT
INSURANCE COMPANY OF MAKASSAR BRANCH: A CASE
STUDY OF PT. ASKRINDO OF MAKASSAR BRANCH**



FADIL PRADANA

A01 222 1065

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024



**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ASURANSI
KREDIT CABANG MAKASSAR**

(STUDI KASUS PERUSAHAN PT. ASKRINDO CABANG MAKASSAR)

**AN ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGI OF CREDIT
INSURANCE COMPANY OF MAKASSAR BRANCH: A CASE
STUDY OF PT. ASKRINDO OF MAKASSAR BRANCH**

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

FADIL PRADANA

A012221065

PROGRAM STUDI MAGISTER MANEJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ASURANSI KREDIT CABANG
MAKASSAR (STUDI KASUS PERUSAHAAN PT. ASKRINDO CABANG MAKASSAR)**

Disusun dan diajukan oleh:



FADIL PRADANA
NIM A012221065

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 **12 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001


Dr. Mursalim Nohong., S.E., M.Si., CRA, CRP, CWM
NIP 1971106192000031001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fadil Pradana
Nim : A012221065
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Asuransi Kredit Cabang Makassar (Studi Kasus Perusahaan PT. ASKRINDO Cabang Makassar)**

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 Menyatakan,



Fadil Pradana



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Waohmatullahi Wabarakatuh

Penulis panjatkan Sebagai rasa syukur kehadiran Allah SWT atas segala bentuk nikmat-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul "ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ASURANSI KREDIT CABANG MAKASSAR (STUDI KASUS PT. ASKRINDO CABANG MAKASSAR)".

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar magister manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Selama penelitian ini banyak kendala yang penulis hadapi, namun berkat kerja keras dan tekad kuat serta bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan inspirasi selama proses penulisan karya ilmiah dalam bentuk tesis ini, khususnya kepada :

1. Pertama-tama Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas Rahmat-nya, penulis selalu diberikan kemudahan selama proses Pendidikan dan penulisan tesis
2. Kedua orang tua H. Firdaus Piara, S.Pd., M.Si dan Hj. Hapsah, S.pd dan saudara yang telah memberikan dukungan moral dan moril selama proses pendidikan berlangsung.
3. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar dan Dr. H. Muh. Sobarysah, SE., M.Si,. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajarannya.



4. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM,CWM, CRA,CRP selaku Ketua dan Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si selaku dosen penasehat tesis, yang telah memberikan waktu, tenaga, pikiran dan arahan dalam membimbing selama proses penyusunan tesis.
5. Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT, Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si dan Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA, Selaku tim dosen penguji, yang telah memberikan waktu dan pikiran dalam pengarahan penyusunan tesis.
6. Bapak dan Ibu dosen, yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berharga selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan Tesis ini.
7. Ucapan terima kasih ditujukan kepada pimpinan dan karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Makassar atas bantuan dan dorongan yang telah diberikan kepada peneliti..
8. Seluruh teman B3 yang sama sama memulai perjalanan ini dari awal, Bang Nasib, Kak Andi Wahidin, Imad, Syambar, Mas Puput, Ko Wong, Kak Andi Kiky, lin, Kak Beby, Kak Dian, Ayu dan Melani, yang tidak kami sebut satu persatu perjalanan ini menjadi menyenangkan karena kalian menemani.
9. Terima kasih kepada Nur Aminah Gamadin, Arni dan Mentari Tahir yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membantu menyelesaikan tesis ini.
10. Terima kasih untuk anak-anaka di ruko, kak Caknas, Kak Naldi dan Kak Magis, tim di luwu.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari

sempurna sebagai sebuah karya ilmiah. Oleh karena itu, kritik dan saran yang

di berikan akan sangat berguna untuk lebih menyempurnakan tesis ini. Akhir



kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Wassalamualaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 12 Juni 2024

Peneliti
Fadil Pradana



ABSTRAK

FADIL PRADANA. *Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Asuransi Kredit Cabang Makassar: Studi Kasus Perusahaan PT ASKRINDO Cabang Makassar* (Abd. Rahman Kadir dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi lingkungan eksternal yang memengaruhi daya saing; mengidentifikasi keunggulan kompetitif; dan menentukan alternatif strategi dalam keunggulan bersaing pada PT Asuransi Kredit Indonesia (ASKRINDO) Cabang Makassar. Metode penelitian yang digunakan ialah observasi, *interview*, dokumentasi, dan pembagian kuesioner. Data dianalisis menggunakan analisis SWOT, matriks faktor strategi internal (ifas), matriks faktor strategi eksternal (efas), matriks twos, matriks space, matriks ie, dan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan eksternal memengaruhi daya saing PT ASKRINDO Cabang Makassar pada bisnis asuransi di Sulawesi Selatan yang merupakan pusat perekonomian wilayah timur Indonesia, adanya kawasan industri khusus (KIMA), cakupan wilayah kerja yang luas, adanya big 5 kompetitor, terdapat 56 kompetitor dengan jenis perusahaan di bidang asuransi, dan 10 perusahaan di bidang penjaminan. Adapun faktor yang menjadi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT ASKRINDO Cabang Makassar untuk mampu bersaing dalam bisnis asuransi, yaitu berpengalaman pada bidang asuransi selama 52 tahun serta memiliki produk asuransi dan penjaminan dengan kondisi faktor yang ada memiliki cukup keakuratan. Alternatif Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu strategi pertumbuhan dengan menerapkan metode pengembangan pasar yang berfokus pada upaya meningkatkan ekspansi ke pasar baru dengan produk yang sudah ada atau produk yang telah dimodifikasi.

Kata kunci: perencanaan, penentuan strategi, metode QSPM



ABSTRACT

FADIL PRADANA. *An Analysis of Business Strategy of Credit Insurance Company of Makassar Branch: A Case Study of PT. ASKRINDO of Makassar Branch* (supervised by Abd. Rahman Kadir and Mursalim Nohong)

The aim of this study is to find out the external environment that affects competitiveness identify competitive advantages, and determine alternative strategies in competitive advantage at PT Asuransi Kredit Indonesia of Makassar Branch. To implement the research objectives, observation, interviews, documentation, and distribution of questionnaires were carried out. The data analysis techniques used SWOT analysis, internal strategic factor matrix (fas) external strategic factor matrix (efas), twos matrix, space matrix, le matrix, and gspm matrix. The results of the study show that the external environmental factors that affect the competitiveness of PT ASKRINDO of Makassar Branch in the insurance business in South Sulawesi that is the economic centre of eastern Indonesia are the existence of a special industrial area (KIMA) coverage of a wide working area, the existence of big 5 competitors, the present of 56 competitors with the type of company in the insurance sector, and the present of 10 companies in the field of guarantee. Meanwhile, the factor that is a competitive advantage owned by PTASKRINDO of Makassar Branch to be able to compete in the insurance business is experience in the insurance field for 52 years and it has insurance and guarantee products. With the condition of existing factors that have sufficient accuracy, the alternative strategy that can be used by the company is a growth strategy by applying the market development method, which is related to focusing on efforts to increase expansion to the market.

Keywords: planning, strategy determination, QSPM method



DAFTAR ISI

TESIS	i
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Manejemen Strategi	8
2.1.2 Analisis PESTLE	10
2.1.3 <i>Porter's five forces</i>	15
2.1.4 <i>Resource Based View</i>	17
2.1.5 <i>Building Blocks of Competitive Advantage</i>	21
2.1.6 Analisis SWOT	24
2.2 Tinjauan Empiris	27
KERANGKA PEMIKIRAN	30
3.1 Kerangka Pemikiran	30
METODE PENELITIAN	31
4.1 Rancangan Penelitian	31
4.2 Kehadiran Peneliti	31
4.3 Situs dan Waktu Penelitian	32
Sumber Data	32
Teknik Pengumpulan Data	33
Teknik Analisis Data	34



DAFTAR PUSTAKA90



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Asuransi Pendapatan Premi.....	4
Tabel 2.1 Data Pendapatan Premi PT. ASKRINDO Cabang Makassar	4
Tabel 2. 1 Matrik Faktor Strategi Eksternal.....	26
Tabel 2. 2 Matrik Faktor Strategi Internal.....	26
Tabel 2. 3 Tinjauan Empiris.....	27



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Porter"s Five Competitive Model's (Sumber: Peppard & Ward, 2016)	16
Gambar 3. 1 Kerangka Pikir	Error! Bookmark not defined.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang dalam tahap perkembangan menuju negara industri. Jika kita melihat dari segi ekonomi sekarang, Bangsa Indonesia sedang berkembang mengalami masa perubahan menuju ekonomi yang industrialisasi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini membuat secara sepiantas manusia tampak mengalami kemajuan dalam hidup dan kehidupan ekonomi yang serba canggih dan modern di dunia. Pengetahuan masyarakat tentang asuransi sedikit demi sedikit telah meningkat. Dipandu juga dengan semakin luasnya sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan asuransi di Indonesia tentang betapa pentingnya peran asuransi. Asuransi juga merupakan salah satu bentuk manajemen keuangan dan manajemen resiko. Kita harus mengakui, meskipun sudah banyak yang mengetahui tentang asuransi, namun masih banyak orang awam terhadap apa itu asuransi serta peraturan perundang-undangan tentang asuransi. Masyarakat masih sering merasakan bahwa asuransi tidak melindungi keseluruhan asetnya melainkan hanya beberapa persen saja. Itusemua tidak benar selama kita tahu betul produk apa yang kita pilih (marsela gladis, 2019:15-30)

Kebutuhan terhadap jasa suransi semakin dirasakan, baik oleh individu maupun perusahaan, dikarenakan asuransi merupakan lembaga keuangan non bank yang membantu masyarakat untuk menghadapi berbagai risiko seperti, kematian, bencana, kebakaran dan kerugian, kecelakaan. Namun sejauh apapun risiko yang dapat diprediksi manusia, ada beberapa hal juga yang tidak mudah diprediksi.

Persaingan bisnis asuransi saat ini terus meningkat berkat bertambahnya minat dan pengetahuan masyarakat mengenai asuransi khususnya di kota Makassar. Masing-masing perusahaan asuransi bersaing dengan ketat untuk dapatkan strategi-strategi mereka dalam memasarkan produk-produknya. Itu cara yang dilakukan dalam meningkatkan volume penjualan dengan jai pasar lebih luas. Hal itu berguna untuk kesejahteraan perusahaan agar



perusahaan tersebut dapat mengembangkan usahanya menjadi semakin baik dan inovatif. Maka hal tersebut diharapkan dapat menjadikan perusahaan tersebut semakin dipercayai oleh konsumen. Saat ini banyak perusahaan-perusahaan asuransi yang memiliki produk asuransi kebakaran. Dimana masing-masing perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk menunjukkan keunggulan produk mereka.

Dalam dunia perasuransian, persaingan adalah hal yang harus diperhatikan terutama dalam bidang pemasarannya. Dapat kita lihat persaingan asuransi sangat ketat dimana banyaknya perusahaan-perusahaan asuransi yang berupaya keras untuk meningkatkan reputasi perusahaannya agar tetap dipercaya oleh peserta asuransi yang lama menjalin hubungan kerjasama dan para calon peserta asuransi baru. Suatu perusahaan dapat terjaga eksistensinya tergantung dari bagaimana perusahaan tersebut dapat melihat peluang-peluang pasar yang ada, terutama dibidang pemasaran karena pemasaran memegang peranan yang sangat penting dalam melihat peluang pasar. Pemasaran lah yang akan berkontribusi langsung dengan lingkungan eksternal perusahaan dan mencari cara agar perusahaannya menjadi penguasa pangsa pasar.

Dalam menghadapi persaingan antar lembaga keuangan, maka setiap perusahaan harus mengetahui kondisi pasar yang selalu berubah-ubah. Tentunya setiap perusahaan memiliki strategi pemasaran yang berbeda-beda. Dengan adanya strategi pemasaran yang baik diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut Kasmir (2012:208) strategi pemasaran perlu dilakukan karena didalam suatu pasar terdapat banyak pembeli yang berbeda-beda keinginan dan kebutuhannya. Dalam strategi pemasaran juga memiliki beberapa jenis segmentasi, segmentasi pasar yang di kembangkan untuk memilih salah satu pasar sasaran seperti pasar demografi, psikologi, dan geografi. Dengan adanya strategi pemasaran, perusahaan bisa menentukan jenis produk dan target pasar yang diinginkan yaitu penentuan suatu kelompok pasar yang dijadikan sasaran dalam memasarkan suatu jenis produk. Dalam hal ini produk

emas di peruntutkan untuk seluruh lapisan masyarakat. Strategi pemasaran adalah rencana untuk memilih dan menganalisis target pasar, mengorganisasikan, dan memelihara bauran pemasaran yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen (Kismono & Gugup, 2011:242). Begitupun kaitan teori



bauran pemasaran membutuhkan keputusan menyangkut 4P (product, price, place dan promotion) untuk produk fisik dan 7P (product, price, place, promotion, people, process dan physical evidence) untuk jasa. 4P dan 7P ini dikenal dengan istilah bauran pemasaran (marketing mix), yakni serangkaian aktivitas terkendali yang digunakan perusahaan untuk merespon keinginan pasar sasaran.

PT (Persero) Askrindo berdiri tanggal 6 April 1971 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 1/1971 tanggal 11 Januari 1971, untuk mengemban misi dalam pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) guna menunjang pertumbuhan perekonomian Indonesia. Peran PT. Askrindo (Persero) dalam pemberdayaan UMKM adalah sebagai lembaga penjamin atas kredit yang disalurkan oleh perbankan kepada UMKM.

PT (Persero) Asuransi Kredit Indonesia atau PT. Askrindo (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam asuransi/penjaminan, tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Sejak pemerintah menyusun dan menetapkan REPELITA I tahun 1969, yang salah satu sasaran pokok rencana tersebut adalah pemerataan hasil-hasil pembangunan dalam bidang kesempatan berusaha, pendapatan masyarakat dan sekaligus merangsang pertumbuhan lapangan kerja. Dalam rangka mencapai sasaran ini pemerintah mengambil langkah konkrit antara lain dengan mengembangkan usaha kecil dan menengah dengan cara mengatasi salah satu aspek usaha yang penting yaitu aspek pembiayaan.

Sesuai dengan Visi dan Misinya, PT. Askrindo (Persero) senantiasa menjalankan peran dan fungsinya sebagai Collateral Substitution Institution, yaitu lembaga penjamin yang menjembatani kesenjangan antara UMKM yang layak namun tidak memiliki agunan cukup untuk memperoleh kredit dengan lembaga keuangan, baik perbankan maupun lembaga non bank (feasible tetapi tidak bankable).

Perkembangan asuransi di Indonesia sudah tidak diragukan lagi, hampir setiap tahun bidang asuransi mengalami peningkatan yang cukup signifikan baik pendapatan premi, aset, investasi dan laba yang diperoleh. Menurut riset media asuransi yang dilansir dari berita jawa pos menyatakan



bahwa salah satu perkembangan dari industri asuransi terdapat pada pendapatan premi table berikut:

Tabel 1.1 Asuransi Pendapatan Premi

Tahun	Besaran Pendapatan
2014	Rp. 173, 38
2015	Rp. 197,72
2016	Rp. 512,03

Sumber : PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Makassar

Perkembangan dari tahun ketahun yang dimiliki oleh perusahaan asuransi tidak terlepas dari kebijakan dan peraturan yang mengatur jalannya bidang usaha asuransi hingga mencapai kinerja yang telah di targetkan Adapun tabel realissi kinerja PT. Askrindo ialah:

Tabel 2.1 Data Pendapatan Premi PT. ASKRINDO Cabang Makassar

Tahun	Pendapatan Premi	% Pertumbuhan Pendapatan
2018	Rp. 88.985. 000.000.000	-
2019	Rp. 103.505.000.000.000	16,32%
2020	Rp. 117.955.000.000.000	13,96%
2021	Rp. 145.508.000.000.000	23,35%
2022	Rp. 169. 336.000.000.000	16,37%

Sumber : PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Makassar

Salah satu peraturan yang mengatur BUMN bidang asuransi adalah peraturan menteri BUMN nomor: PER10/MBU/2014 tentang indikator penilaian kesehatan BUMN jasa keuangan bidang perasuransian dan jasa penjaminan. Berdasarkan tersebut maka perusahaan yang berada di bawah naungan BUMN yang bergerak pada jasa keuangan salah satunya pada bidang usaha peransuransian wajib melaksanakan tingkat kesehatan perusahaan. Penilaian kesehatan tidak hanya diterapkan pada perusahaan induk saja tetapi juga n pada anak cabang perusahaan sebagai salah satu komponen dalam atkan kinerja perusahaan induk.



Berdasarkan latar belakang dan data diatas, penelitian ini akan menganalisis tentang “**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ASURANSI KREDIT CABANG MAKASSAR (STUDI KASUS PERUSAHAAN PT. ASKRINDO CABANG KOTA MAKASSAR)**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja lingkungan eksternal yang mempengaruhi daya saing PT.ASKRINDO Cabang Makassar pada bisnis asuransi ?
2. Apa saja keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT.ASKRINDO Cabang Makassar untuk mampu bersaing dalam bisnis asuransi ?
3. Apa alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing PT. ASKRINDO Cabang Makassar dalam bisnis asuransi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi daya saing PT. Asuransi Kredit Indonesia dalam bisnis asuransi di kota Makassar.
2. Mengidentifikasi Keunggulan kompetitif yang dimiliki PT. Asuransi Kredit Indonesia untuk mampu bersaing dalam bisnis asuransi di kota Makassar.
3. Mengidentifikasi alternatif strategi dalam keunggulan bersaing PT. Asuransi Kredit Indonesia untuk mampu bersaing dalam bisnis asuransi.



1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya.

b. Bagi pihak akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi mengenai.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Diharapkan mampu menambah pengetahuan untuk mengetahui lebih banyak mengenai

b. Bagi pihak luar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis dan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian bertujuan agar penulisan lebih terarah, integral dan sistematis. Penulisan proposal ini terdiri atas 3 bab, dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN. Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah,

an masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika

n.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA. Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian ini, yaitu manajemen strategi, Analisis PASTEL, Analisis *Porter Five Forces*, Analisis *Resource Based View*, *Building Blocks of Competitive Advantage* dan Analisis SWOT. Pada ini juga menguraikan mengenai tinjauan empiris yaitu penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN. Dalam bab ini menjelaskan konsep kerangka pemikiran .

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN. Dalam bab ini diuraikan tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, jenis dan sumber penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

a. Definisi Manajemen Strategi

Strategi adalah pendekatan yang dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimasa depan. Sebagaimana yang telah ditulis oleh Chandler (1962) bahwa strategi merupakan penentuan tujuan dengan sasaran jangka panjang yang terkait dengan tindakan serta alokasi pada sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut dalam sebuah perusahaan. Sebuah strategi yang disusun dengan baik akan membantu perusahaan dalam pengalokasian sumber daya yang aktif dengan berdasar pada kompetensi internal serta diharapkan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Dengan menggunakan manajemen strategi sebuah perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara sistematis dan konsisten.

Manajemen strategi menentukan pengambilan pandangan yang luas dan jangka panjang tentang arah bisnis atau bagian dari sebuah industri perusahaan yang kemudian mengelola aktivitas didalamnya. Adanya manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi lebih proaktif dalam membentuk pola kerja, sasaran bisnis dimasa depan, dan pencapaian organisasi. Formula manajemen strategi disini juga dimaksudkan pada suatu tindakan dan keputusan yang dapat

akan untuk membentuk sampai dengan mengimplementasikan strategi bersaing perusahaan agar mencapai sasaran dari perusahaan.



Berdasarkan pada pengertian diatas, bahwa manajemen strategi merupakan suatu karya yang perlu dijalankan baik itu secara formula, implementasi, sampai pada evaluasi sebuah keputusan agar fungsi dan tujuan dari perusahaan dapat berjalan dengan baik serta bersaing dengan sehat dalam dunia bisnis.

b. Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan dari manajemen strategi ialah mengevaluasi sampai pada menjalankan strategi dengan cara efektif dan efisien sehingga perusahaan atau organisasi tetap bertahan dan bersaing dengan baik pada dunia kerja. Manajemen strategi juga bertujuan dalam menilai kinerja sumber daya didalam perusahaan, mengkaji ulang aspek yang telah dijalankan sebuah perusahaan bahwa apakah terdapat kesalahan dalam pelaksanaannya, hingga melakukan penyesuaian pada budaya dan perubahan yang terjadi diluar lingkungan perusahaan.

Adapun tujuan manajemen strategi adalah :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif.
2. Mengevaluasi kinerja, dimana meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan perbaikan apabila terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya.
3. Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal dari perusahaan untuk meningkatkan daya saing sebuah organisasi.
4. Terus melakukan peninjauan kembali apa yang menjadi predikat utama dalam menjalankan strategi serta melihat kelemahan sampai dengan ancaman bisnis

memungkinkan dapat terjadi kedepannya

melakukan inovasi terkait dengan produk ataupun jasa yang ditawarkan

konsumen agar sesuai dengan market yang berjalan.



Dari hal tersebut bahwa manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, operasi perusahaan, riset, hingga pengembangan sebuah system dan bisnis dalam mencapai kesuksesan perusahaan itu sendiri.

2.1.2 Analisis PESTLE

Menurut Peppard & Ward (2016) analisis PESTEL adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. PESTEL digunakan untuk menilai pasar dari suatu unit bisnis atau unit organisasi. Arah analisis PESTEL adalah kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi atau posisi, arah perusahaan, rencana pemasaran atau ide. Dimana analisis ini dapat diambil suatu peluang atau ancaman baru bagi perusahaan yaitu faktor Politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan-aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatan, faktor Ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari pelanggan dan mempengaruhi iklim dari bisnis suatu perusahaan. Contoh: pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, standar nilai tukar, tingkat inflasi, harga-harga produk dan jasa, faktor Sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, faktor Teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis.

a. *Political*

Faktor-faktor politik yang dianalisis dan didiagnosis oleh kebanyakan perusahaan antara lain:

- Upah minimum
- Pengendalian harga



- Kesempatan bekerja yang sama untuk semua orang
- Keselamatan dan kesehatan dalam pekerjaan
- Dimana lokasi pabrik boleh didirikan
- Apa yang boleh dikeluarkan pabrik itu ke udara
- Berapa keributan yang boleh dilakukan dalam berproduksi
- Apakah perusahaan dapat melakukan periklanan dan iklan manayang boleh dilakukan
- Peraturan dan perlindungan lingkungan
- Perpajakan (perusahaan; konsumen)
- Peraturan perdagangan internasional
- Perlindungan konsumen
- Hukum ketenagakerjaan
- Perusahaan/sikap pemerintah

b. Economic

Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi kemajuan dan strategi perusahaan. Faktor-faktor ekonomi yang spesifik yang dianalisis dan didiagnosis oleh kebanyakan perusahaan termasuk:

- Pertumbuhan ekonomi
- Kebijakan moneter
- Pengeluaran pemerintah
- Kebijakan ke arah *unemployment*



- Tahapan siklus bisnis. Ekonomi dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (*recovery*) atau kemakmuran.
- Gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang-barang dan jasa. Kalau inflasi sangat tajam, diadakan pengendalian upah dan harga.
- Kebijakan keuangan, tingkat bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
- Kebijakan fiskal: tingkat pajak atau perusahaan dan perorangan.
- Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya terhadap perdagangan luar negeri.

c. *Social*

Faktor-faktor sosial terpusat pada penilaian dari sikap konsumen dan karyawan yang mempengaruhi strategi. Para perencana strategi harus mengikuti perubahan pada tingkatan pendidikan dan penilaian sosial dengan maksud menilai dampaknya terhadap strategi mereka. Tetapi reaksi khas dari perusahaan terhadap faktor-faktor sosial berbeda-beda, dari perubahan dalam tingkah laku sampai ke usaha mengubah penilaian sosial dan sikap melalui usaha hubungan kemasyarakatan.

Faktor-faktor sosial yang dianalisis dan didiagnosis oleh kebanyakan perusahaan antara lain:

- Distribusi pendapatan
- Demografi
- Tenaga kerja / mobilitas sosial



- Perubahan gaya hidup
- Sikap kerja
- Pendidikan
- Kesehatan dan kesejahteraan
- Kondisi kehidupan (polusi, perumahan, dsb)

d. *Technologi*

Perencana strategi yang efektif meneliti lingkungan untuk mencari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi, dan produk serta jasa perusahaan, karena perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan atau mengancam kedudukan perusahaan.

Dorongan pemerintah melalui kebijaksanaan pajak dan undang-undang juga memainkan peranan dalam perubahan teknologi. Kemauan untuk melakukan inovasi dan mengambil resiko nampak merupakan komponen yang penting. Selanjutnya perubahan teknologi menghendaki iklim sosial ekonomis yang dapat menerimanya.

Faktor-faktor politik yang dianalisis dan didiagnosis oleh kebanyakan perusahaan antara lain:

- Fokus pemerintah dan industri pada kemajuan teknologi
- Penemuan dan pengembangan baru
- Kecepatan dari transfer teknologi
- *Rates of technology obsolescence*
- Biaya dan penggunaan teknologi



- Perubahan dalam ilmu pengetahuan
- Dampak dari perubahan teknologi

e. *Environment*

Faktor lingkungan meliputi aspek ekologi dan lingkungan seperti cuaca, iklim dan perubahan iklim yang mempengaruhi banyak industri, terutama pada pariwisata, pertanian dan asuransi. Dengan adanya perubahan iklim yang terjadi akibat pemanasan global, maka perusahaan sekarang ini harus bertanggung jawab kepada lingkungan dengan meminimalisir kerusakan yang terjadi. Maka dari itu, pemerintah mengeluarkan undang-undang lingkungan yang mengakibatkan dampak perubahan pada strategi perusahaan. Kesadaran akan potensi dampak perubahan iklim mempengaruhi produk yang mereka tawarkan dan bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi, baik dalam menciptakan pangsa pasar baru atau mengurangi dan menghancurkan pasar-pasar yang sudah ada.

a. *Legal*

Faktor hukum berkaitan dengan lingkungan hukum dimana perusahaan beroperasi. Pengenalan diskriminasi usia, peningkatan upah minimum dan persyaratan yang lebih besar bagi perusahaan untuk mendaur ulang adalah contoh hukum yang relatif baru dalam mempengaruhi tindakan yang diambil oleh perusahaan. Hukum perusahaan dapat mempengaruhi permintaan dan biaya sebuah perusahaan, misalnya jika sistem baru dan prosedur harus



dikembangkan.

2.1.3 Porter's five forces

Persaingan terdiri lima ancaman-ancaman (sekaligus dapat menjadi kesempatan-kesempatan), yaitu:

- (1) Persaingan dari pesaing-pesaing yang sudah ada (*rivalry among existing competitors/competitor*).

Merupakan pesaing institusi pendidikan lainnya atau perguruan tinggi lainnya. Pertumbuhan sekolah tinggi ini harus diperhatikan agar dapat diketahui siapa saja yang menjadi saingan dalam proses bisnis ini. Perlu direncanakan strategi jangka panjang perusahaan untuk dapat bersaing dengan sekolah tinggi dan perguruan tinggi pesaing.

- (2) Ancaman pesaing-pesaing baru (*threats of new entrants/New Entrant*).

Merupakan pendatang baru dalam dunia pendidikan tinggi. Pihak sekolah tinggi harus selalu memperhatikan dan mewaspada pertumbuhan perguruan tinggi baru, apalagi dengan diperbolehkannya pihak perguruan tinggi di luar Indonesia untuk mengembangkan sayapnya di negara ini merupakan perhatian mendalam dari pihak sekolah tinggi untuk selalu menjaga mutu pendidikan.

- (3) Ancaman produk-produk atau jasa-jasa substitusi (*threat of substitute products and services/Substitutes*).

Merupakan pengganti yang akan mempengaruhi kurangnya jumlah mahasiswa yang menjadi sumber pemasukan bagi sekolah tinggi.

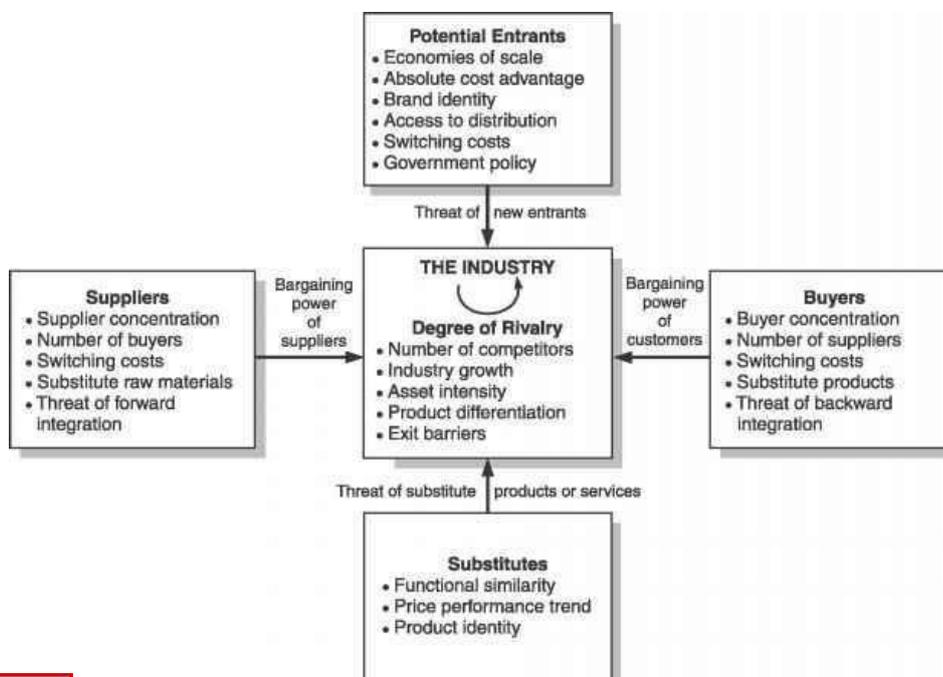
Daya tawar menawar dari pelanggan-pelanggan (*bargaining power of customers/ Customer*).



Merupakan individu yang menjadi sumber pendapatan dan target sasaran bisnis pendidikan tinggi. Pihak sekolah tinggi harus selalu memperhatikan dan memuaskan mahasiswa sebagai pemakai jasa pendidikan tinggi ini. Kepuasan yang didapat oleh mahasiswa merupakan sebuah investasi yang mahal bagi pertumbuhan sekolah tinggi. Mahasiswa-mahasiswa yang puas tersebut akan menjadi iklan yang berjalan dan hidup dan secara terus menerus akan menjadi indikator kenaikan jumlah mahasiswa.

- (5) Kekuatan menawar dari pemasok-pemasok (*bargaining power of suppliers/ Supplier*).

Merupakan pihak-pihak yang bertindak sebagai penyedia baik mahasiswa sebagai subyek yang akan dididik maupun peraturan pemerintah yang mendukung kegiatan pendidikan di Indonesia.



gambar 2. 1 Porter's Five Competitive Model's (Sumber: Peppard & Ward, 2016)



2.1.4 *Resource Based View*

Penelitian ini menggunakan teori *Resource Based View* (RBV) untuk mengkaji dan menjelaskan pengelolaan sumber daya strategis sebagai kekuatan untuk merancang posisi bersaing, agar UKM tenun ikat Lamongan mampu menghasilkan keunggulan bersaing dan menciptakan kinerja usaha yang optimal. Barney (1991) menyatakan bahwa teori RBV menjadi paradigm dominan untuk penelitian-penelitian manajemen strategik yang memfokuskan pada penciptaan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti perusahaan.

Sebelum pandangan RBV berkembang, perusahaan menekankan pada kesamaan (homogenitas) internal, dimana keunggulan bersaing perusahaan dibangun dengan lebih menitikberatkan pada pasar atau lebih dikenal dengan istilah *Market Based View* (MBV). Pandangan MBV selalu mengawali gagasannya dengan melihat pasar terlebih dahulu dan melakukan analisis lingkungan industri serta melihat dinamika perusahaan dalam lingkungan industri yang dinamis, atau menerapkan model lima kekuatan Porter (*Five Forces*) (Porter, 1980 dalam David, 2009).

Teori *Five Forces* dari Michel Porter yang menganalisis tentang struktur industri dan posisi persaingan suatu usaha. Seiring berjalannya waktu dan dengan semakin tingginya ketidakpastian preferensi konsumen serta revolusi di bidang teknologi, maka orientasi para pembuat strategi dengan hanya focus ke lingkungan eksternal perusahaan dianggap tidak mencukupi, terutama pada pengembangan



strategi usaha jangka panjang (Grant, 1991). Sebagai alternatif fokus ke lingkungan eksternal perusahaan, beberapa kalangan ahli manajemen strategik mengkritik pendekatan tersebut, yaitu diabaikannya peranan sumber daya strategis dan interaksi antara sumber daya strategis dengan strategi perusahaan yang merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Mereka mengusulkan pendekatan berbasis sumber daya (RBV) dalam memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan laba ekonomi. Berikut penjelasan dari evolusi teori RBV secara runtut:

Perhatian mengenai sumber daya perusahaan (teori RBV) diawali oleh Penrose pada tahun 1959. Penrose melakukan penelitian bagaimana proses internal manajemen dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan, yaitu dengan memberdayakan sekumpulan kombinasi sumber daya perusahaan. Berdasarkan hasil penelitiannya, ditemukan bukti bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi (*limit to growth*) oleh fungsi sekumpulan sumber daya produktif yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991). Selain melihat sisi internal perusahaan dalam menganalisis kemampuan pertumbuhan perusahaan, Penrose juga memberikan kontribusi dalam mempelajari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Perjalanan RBV selanjutnya dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) melalui artikelnya yang berjudul “*A Resource Based View of the Firm*”, yang menyatakan bahwa setiap perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya unik. Lebih lanjut Rumelt (1984) dan Barney (1986) menjadikan konsep pendekatan baru *The Resource Based View*, yang kemudian menjadi salah satu pendekatan yang paling dominan untuk melakukan analisis keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Untuk



mendefinisikan dasar bersaing dalam strategi perusahaan, perlu dipahami bahwa sumber daya secara strategis sangat bernilai bagi perusahaan. Chandler (1992) mengatakan bahwa sumber daya sebagai *system of resources* sangat penting dalam setiap tingkatan strategi dan dikenal sebagai suatu faktor jaringan kerja yang sangat kompleks.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak semuanya potensial sebagai sumber kinerja. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya sebagai sumber keuntungan perusahaan harus memiliki empat karakteristik/atribut, yaitu sumber daya harus berharga (*valuable resources*), bersifat langka (*rare resources*), tidak dapat ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable resources*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable resources*). Namun dari keempat karakteristik yang dijelaskan oleh Barney (1991) tersebut, tidak semua harus dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini tergantung dari tujuan perusahaan, apakah untuk meningkatkan kinerja perusahaan saja atau untuk mencapai keberlanjutan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang sangat lama. Lebih lanjut terkait karakteristik sumber daya strategis, para pakar RBV berhipotesis sebagai berikut: (1) jika perusahaan ingin memperoleh kinerja, maka perusahaan harus menguasai sumber daya yang bernilai dan langka, (2) jika perusahaan ingin mencapai kinerja berkelanjutan atau dalam jangka waktu yang sangat lama, maka perusahaan harus menguasai keempat karakteristik, yaitu *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*. Hal ini selanjutnya dijadikan sebagai salah satu acuan bagi penelitian sekarang sebagai dasar untuk mengembangkan variabel independen.



Perkembangan teori RBV selanjutnya dalam beberapa dekade terakhir, beberapa ahli RBV, seperti Prahalad dan Hamel (1990) dan Wernerfelt (1989) telah memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan teori RBV yang dianggap sebagai salah satu alternatif untuk membangun kinerja perusahaan. RBV berasumsi bahwa setiap perusahaan atau organisasi adalah sekumpulan sumber daya unik yang merupakan sumber utama *return* perusahaan. Menurut perspektif RBV, faktor utama yang menyebabkan perbedaan kinerja antar perusahaan adalah faktor sumber daya dan kapabilitas stratejistik (Barney, 1991). Sumber daya merupakan bagian yang sangat penting dari strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Strategi berbasis sumber daya meleburkan tiga elemen kunci (Grant, 2010), yaitu 1) menyeleksi strategi yang mampu mengeksploitasi aset dan kapabilitas kunci perusahaan, 2) memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara optimal, dan 3) analisis pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan penguasaan sumber daya langka untuk membangun landasan sumber daya perusahaan di masa depan.

Dapat disimpulkan bahwa dengan pendekatan RBV, fokus perhatian utama sebuah perusahaan adalah pada sumber dayanya. Meskipun pendekatan RBV memfokuskan pada analisis internal perusahaan, tetapi tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting.

Pendekatan ini mengaitkan lingkungan internal perusahaan dengan lingkungan eksternal, yaitu apa yang diminta dan apa yang ditawarkan bersaing.



2.1.5 Building Blocks of Competitive Advantage

Ada empat faktor yang membantu perusahaan membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif diantaranya Efisiensi, Kualitas, Inovasi, dan Pelanggan.

Metode pada alat ukur ini membahas daya tanggap (Hill & Jones, 2009; Hill et al., 2016) Dimana hal tersebut sebagai landasan umum keunggulan kompetitif yang dapat diadopsi oleh perusahaan mana pun, apa pun industrinya, atau produk dan layanan yang disediakan. Setiap faktor merupakan hasil dari cara pelaksanaan berbagai aktivitas rantai nilai dalam suatu perusahaan. Dengan melakukan aktivitas tersebut maka nilai untuk mencapai efisiensi, kualitas, inovasi, dan daya tanggap pelanggan yang unggul membedakan penawaran produknya, dan karenanya menawarkan nilai lebih kepada pelanggannya, serta menurunkan struktur biayanya. Metode ini saling berkaitan satu sama lain disetiap aitemnya, seperti halnya kualitas yang unggul dapat menghasilkan efisiensi yang unggul, sedangkan inovasi dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, dan daya tanggap pelanggan.

a. Superior Efficiency

Sebuah perusahaan/organisasi tidak lepas dari bisnis yang dimana proses transformasi input menjadi output. Dalam artiannya faktor-faktor dasar produksi seperti bahan, tenaga kerja, waktu, peralatan, modal, dan keterampilan serta pengetahuan teknologi. Outputnya adalah barang dan jasa yang dihasilkan oleh bisnis tersebut. Semakin efisien perusahaan, semakin sedikit input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu produk



keluaran. Efisiensi membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dengan menurunkan struktur biaya. Efisiensi unggul dilihat dari sudut pandang para produsen dalam suatu industri. Dimana bentuk sebuah efisiensi perusahaan menjadi salah satu tolak ukur sumber keunggulan kompetitif karena memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan modalnya (Hill et. al., 2016). Selain itu, efisiensi dapat membantu perusahaan mencapai daya saing keuntungan dengan menyediakan struktur biaya yang lebih rendah. Efisiensi yang unggul dapat dilihat dari sudut pandang produsen dalam suatu industri.

b. Superior Quality

Kualitas umumnya dipandang sebagai atribut unggul dari sebuah produk yang dipasarkan. Agus (2008) menyatakan bahwa kualitas dipandang sebagai sumber fundamental bagi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Kualitas tinggi meningkatkan utilitas bagi pelanggan, yang memungkinkan sebuah bisnis mengelola fleksibilitas penetapan harga yang akan diberi pada pasar. Berlawanan dengan efisiensi unggul, kualitas unggul dilihat dari perspektif pelanggan. Produk adalah kumpulan dari berbagai atribut. Atribut produk mencakup bentuk, fitur, pilihan, kinerja, daya tahan, keandalan, gaya, dan desain produk. Suatu produk dikatakan memiliki kualitas unggul apabila atribut-atribut produk tersebut dipersepsikan oleh pelanggan mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan atribut-atribut produk yang dijual oleh pesaing (Hill et. al., 2016).



c. Superior Innovation

Inovasi mengacu pada tindakan menciptakan produk atau proses baru (Hill dkk., 2016; Lipinski, 2012). Ada dua jenis utama inovasi: inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk adalah pengembangan produk yang baru atau sudah dimiliki dunia atribut yang lebih unggul dari produk yang sudah ada. Inovasi proses adalah pengembangan proses baru untuk menghasilkan produk pada pelanggan. Inovasi produk menciptakan nilai melalui pengembangan produk baru dan perbaikan yang sudah ada yang dianggap pelanggan mempunyai nilai lebih. Hal ini memungkinkan pilihan bagi perusahaan untuk mengenakan harga yang lebih tinggi. Inovasi proses seringkali memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai lebih dengan menurunkan produksi biaya. Dalam jangka panjang, inovasi produk dan proses akan sangat penting menjadi landasan penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dalam bisnis apa pun. Apalagi persaingan antar perusahaan sedang terjadi dipandang sebagai proses yang didorong oleh inovasi pada produk dan proses.

d. Superior Customer Responsiveness

Jika sebuah perusahaan melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada pesaingnya dalam mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan, keinginan, dan hasrat pelanggan, maka perusahaan tersebut dianggap unggul dalam daya tanggap. Responsivitas pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan penawarannya, meningkatkan waktu sponse, dan menyediakan pelayanan yang unggul (Hill dkk., 2016).



Pelanggan kemudian akan mengatribusikan nilai lebih pada produk, menciptakan keunggulan kompetitif berbasis pada diferensiasi.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Daft 2010).

Selanjutnya Fredi Rangkuti (2004) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman(*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam

isi yang saat ini.



Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*).

Unsur-unsur SWOT:

- a. Kekuatan (*Strength*)
- b. Kelemahan (*Weakness*)
- c. Peluang (*Opportunity*)
- d. Ancaman (*Threats*)

Menurut Irham Fahmi (2013) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

- a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and 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 *strenghts and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan,



yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

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 Analysis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategikompetitif perusahaan.

Tabel 2. 1 Matrik Faktor Strategi Eksternal

Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Ket
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

(Sumber: Fredi Rangkuti, 2004)

Tabel 2. 2 Matrik Faktor Strategi Internal

Faktor strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Ket
Kekuatan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Kelemahan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

(Sumber: Fredi Rangkuti, 2004)



Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 bagian kemungkinan alternatif strategi.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2. 3 Tinjauan Empiris

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Sri Ramadhani, Annio Indah Lesatri. 2019	Analisa strategi pemasaran produk asuransi dalam meningkatkan jumlah nasaba asuransi jiwa syahriah pada PT. Asuransi Jiwa Syahriah Bumi Putera Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera, KPS Medan pada tipe kuadran 1 (Agresif) merupakan posisi yang menguntungkan dengan kondisi prima kuat dan berpeluang, berdasarkan analisis strategi internal dengan nilai total skor 3,19. Sedangkan untuk nilai total skor faktor eksternal sebesar 2,74 yang berarti bahwa PT AJS Bumiputera, KPS Medan dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal, sehingga dapat menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
2.	Adhelia Kusuma Prasasti. 2019	Analisis keunggulan bersaing berdasarkan metode five forces porter pada hotel Pelangi Malang	Tantangan hotel Pelangi adalah akan hadirnya 2 hotel baru pada 2020 di kota Malang sebagai pesaing baru. Hotel Pelangi harus berinovasi melakukan diferensiasi produk dengan paket Wisata Edukasi Sejarah dan Kekuatan daya beli masyarakat pada hotel Pelangi masih 50/50. Masih didominasi tamu lama.



			Sedangkan tamu baru masih minim.
3.	Fransisca Lili Koswara. 2019	Analisis keunggulan bersaing berdasarkan metode five forces porter pada hotel Pelangi Malang	Berdasarkan hasil dari penelitian, perusahaan Luxior sebaiknya menggunakan best-cost provider strategy. Strategi ini mempunyai prinsip more value for the money yang berarti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih.
No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
4.	Etika Rahmi Siregar.2022	Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Produk Jaminan Produk Pada PT Pembiayaan Askrindo Syariah KC Medan.	Strategi dalam memasarkan produk penjaminan pembiayaan syariah yang dilakukan dengan melakukan kunjungan dan sosialisasi ke pihak perbankan syariah, hadir dalam forum-forum kegiatan perbankan syariah, bekerjasama dengan pihak agen dalam memasarkan produk penjaminan pembiayaan syariah serta memberikan pelayanan yang baik, mudah dan cepat serta ikut mensupport kegiatan pihak perbankan syariah yang ada di Banjarmasin maupun di Kalimantan Selatan.
5.	Retnofia Chaira,Syukri Lukman,Hendra Lukito.2023	Analisis Strategi Bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia.	Hasil analisis QSPM terhadap dapat disimpulkan bahwa strategi yang terbaik dijalankan oleh perusahaan adalah strategi pengembangan produk dengan total skor QSPM tertinggi (6,465). Keterbatasan penelitian ini yaitu didasarkan pada peraturan strategi corporate, menggunakan analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM, hanya membahas produk Asuransi Kesehatan dan tidak menggunakan analisis Business Model Canvas (BMC) dan juga Focus Group Discussion (FGD). Saran bagi peneliti selanjutnya untuk menambahkan analisis menggunakan BMC dan



			FGD antar divisi sehingga planning dan eksekusi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan.
--	--	--	--



Optimization Software:
www.balesio.com

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual atau kerangka pikir merupakan gambaran mengenai hubungan antar variabel berdasarkan teori-teori yang telah ada.

