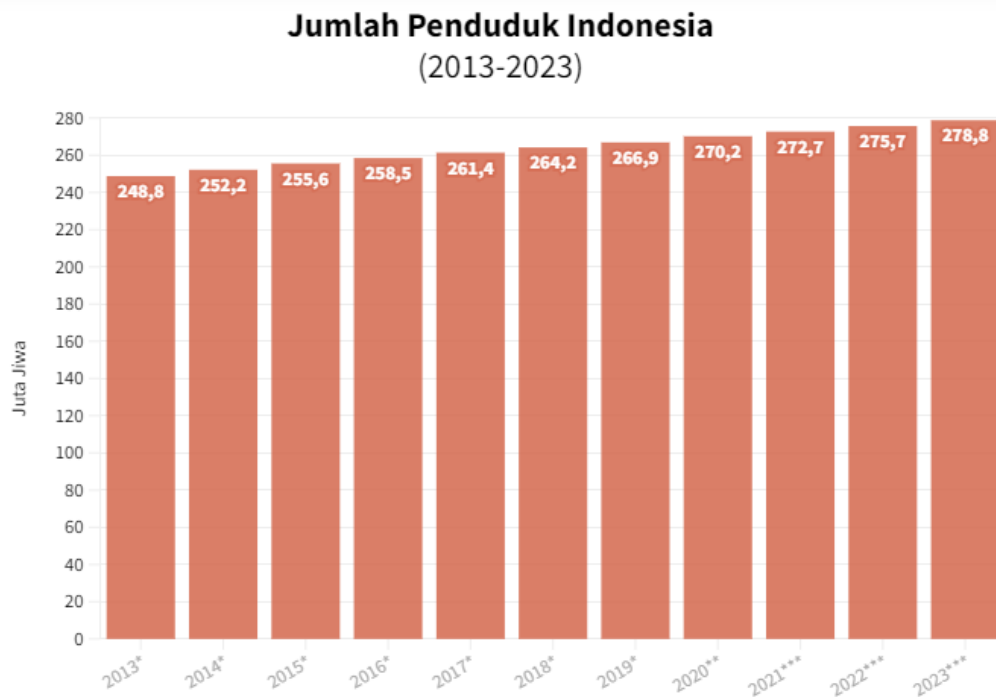


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin maju dan perubahan pola hidup manusia telah menyebabkan perubahan dalam kebutuhan manusia, terutama dalam kategori kebutuhan primer seperti makanan dan minuman. Sementara itu, pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia yang terus meningkat setiap tahunnya juga berkontribusi pada peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap pangan. Fenomena ini terlihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Indonesia diproyeksikan sebanyak 278,8 juta jiwa pada 2023. Jumlah tersebut naik 1,1% dibandingkan pada tahun lalu yang sebanyak 275,7 juta jiwa. Dengan meningkatnya kebutuhan pangan ini, terbuka peluang-peluang bisnis baru bagi masyarakat.



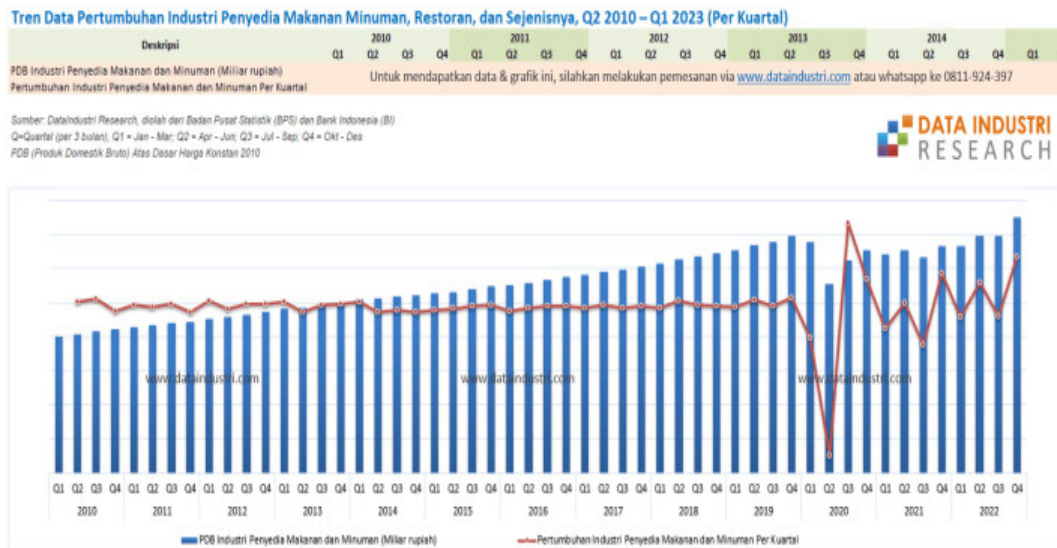
Sumber: Badan Pusat Statistik (2023) dalam Rizaty (2023)

Gambar 1.1 Tren Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 2013-2023

Sejalan dengan pertumbuhan jumlah penduduk, menurut informasi yang dari Data Industri (2023), pertumbuhan industri penyedia makanan , restoran dan sejenisnya di Indonesia juga terus tumbuh seiring waktu menunjukkan bahwa industri penyedia makanan dan minuman memiliki



peran penting dalam memasok kebutuhan pangan masyarakat. Namun, di balik peluang tersebut, industri ini juga menghadapi tantangan serius, termasuk fluktuasi pendapatan yang dapat berdampak signifikan pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan.



Sumber: Data Industri (2023)

Gambar 1.2 Tren Data Pertumbuhan Industri Penyedia Makanan Minuman, Restoran dan Sejenisnya, Q2 2010-Q1 2023

Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi penurunan pendapatan yang signifikan di sektor makanan dan minuman, termasuk yang dialami oleh PT Citra Sulawesi Food atau lebih dikenal dengan Rumah Makan Ayam Goreng Sulawesi (AGS). Berdasarkan laporan Data Industri (2023), banyak perusahaan di sektor ini mengalami penurunan pendapatan hingga 15-20% per tahun sejak 2020. Penurunan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti meningkatnya biaya bahan baku dan operasional. Biaya untuk mendapatkan ayam kampung asli (ayam organik) yang digunakan oleh AGS meningkat, sehingga mempengaruhi margin keuntungan. Selain itu, perubahan preferensi konsumen yang cepat berubah menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam menyajikan menu yang sesuai dengan tren pasar. Persaingan yang semakin ketat dengan semakin banyaknya pemain baru di industri makanan dan minuman, termasuk restoran dengan konsep modern dan cepat saji, juga mengakibatkan berkurangnya pangsa pasar dan pendapatan. Dampak ekonomi global turut mempengaruhi daya beli konsumen, yang berdampak langsung pada tingkat kunjungan dan pembelian di tempat seperti AGS. Tidak hanya itu, perubahan regulasi pemerintah terkait industri makanan dan minuman, termasuk standar kebersihan dan



keamanan pangan, menambah beban operasional bagi AGS dan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Fenomena-fenomena ini memberikan gambaran tentang tantangan yang dihadapi oleh AGS dan alasan utama di balik penurunan pendapatan yang terjadi.

Industri penyedia makanan minuman, restoran, dan sejenisnya merupakan salah satu sektor yang terus berkembang di tengah pesatnya dinamika globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. PT Citra Sulawesi Food atau lebih dikenal dengan Rumah Makan Ayam Goreng Sulawesi (AGS), sebagai salah satu pemain dalam ranah ini, berada di tengah-tengah tantangan yang semakin kompleks dan persaingan yang intens. Meskipun demikian, AGS mengalami penurunan pendapatan dalam beberapa tahun terakhir, yang dapat dikaitkan dengan berbagai faktor, termasuk perubahan preferensi konsumen, peningkatan biaya operasional, dan regulasi industri yang berubah. Penurunan pendapatan ini menuntut strategi bisnis yang lebih efektif untuk menjaga daya saing, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan.

Sejak tahun 1969, Ayam Goreng Sulawesi (AGS) telah menjadi pilihan utama bagi para penikmat kuliner dengan mengusung resep asli hasil kreasi Ny. Hj. Nelly Nursiah Soeparjo, yang dengan penuh dedikasi mengelola langsung restoran ini. Awalnya, AGS berdiri sebagai tenda sederhana berukuran 4x4 meter di jalan Sulawesi 285, sebelah kantor pegadaian. Kini, kepemimpinan AGS telah beralih kepada generasi kedua, yaitu Hj. Astuty Soeparjo. AGS dikenal menggunakan bahan utama ayam kampung asli (ayam organik) yang tidak hanya halal, tetapi juga segar dan sehat. Ayam ini diperoleh dari wilayah pegunungan di Sulsel, dilepas untuk mencari makan secara alami, dan dipotong setelah mencapai usia 3 bulan. Proses pengolahan dilakukan secara higienis, dan hidangan disajikan dengan bumbu khas Ayam Goreng Sulawesi. Menu awal AGS melibatkan sop ayam, ayam goreng, sup daging, perkedel, dan sambal khas AGS. Pada tahun 1983, AGS melangkah lebih jauh dengan membuka cabang di jalan Sultan Hasanuddin no 17, menambahkan menu sate ayam dan otak-otak. Pada tahun 2011, rumah makan AGS di jalan Sulawesi direnovasi untuk memberikan suasana baru dan lebih nyaman, sambil menyuguhkan menu seafood sebagai pilihan baru

perkaya pengalaman kuliner para pelanggan (Makassar Kuliner, 2016). Semakin sengitnya persaingan di dunia bisnis membuat perusahaan ini bahwa kepuasan pelanggan bukan sekadar opsi, melainkan suatu



kewajiban. Apabila konsumen atau pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan, mereka cenderung kembali bertransaksi dan bahkan dapat merekomendasikan produk atau jasa tersebut. Sebaliknya, pengalaman buruk dalam berinteraksi dengan perusahaan dapat berdampak serius, termasuk kehilangan pelanggan secara permanen dan potensi tersebarnya ulasan negatif yang merugikan reputasi bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas layanan pelanggan mereka. Kualitas pelayanan yang unggul menjadi faktor krusial yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan keberhasilan bisnis secara keseluruhan (Pilo, 2023).

Pendapatan dapat diartikan sebagai aliran masukan dari aktiva atau peningkatan lainnya dari aktiva, atau pemenuhan suatu kewajiban entitas, atau gabungan dari keduanya. Hal ini mencakup segala kegiatan utama perusahaan, seperti pengiriman barang, pemberian jasa, atau perolehan aktiva lainnya yang menjadi inti dari operasi perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendapatan merupakan pertambahan nilai aset dan pengurangan kewajiban yang berasal dari aktivitas rutin perusahaan selama satu periode akuntansi. Pendapatan usaha dapat mempengaruhi laba bersih perusahaan yang diperoleh dari hasil kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan pendapatan yang diterima maupun pengeluaran yang dilakukan selama kegiatan operasi berlangsung. Jika pendapatan usaha perusahaan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, maka perusahaan akan memperoleh laba, tetapi jika terjadi sebaliknya perusahaan akan mengalami kerugian (Ningsih & Nurcahya, 2020:69).

Pemilik bisnis memiliki tanggung jawab melibatkan penilaian kinerja, dan salah satu yang paling penting adalah pertumbuhan pendapatan. Secara sederhana, pertumbuhan pendapatan mencerminkan peningkatan atau penurunan pendapatan seiring berjalannya waktu, yang pada dasarnya mencerminkan seberapa cepat perkembangan bisnis. Pertumbuhan pendapatan adalah parameter utama kinerja yang diukur dalam persentase, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pemasukannya selama periode tertentu. Rentang waktu ini dapat bervariasi, bisa bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan, tergantung seberapa sering diinginkan untuk menghitung pertumbuhan tersebut (Latka, 2022).



usaha berada pada persimpangan penting yang menuntut nan yang mendalam tentang sejauh mana strategi bisnis unggulan yang n dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan. Tantangan semakin

meningkat seiring dengan evolusi selera konsumen, perubahan regulasi industri, dan pergeseran paradigma bisnis. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis menyeluruh terhadap kinerja strategi bisnis unggulan PT Citra Sulawesi Food untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang tepat.

Saat ini, PT Citra Sulawesi Food menghadapi sejumlah tantangan signifikan dalam mencapai pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan. Dengan meningkatnya persaingan di industri penyedia makanan dan minuman, serta perubahan cepat dalam preferensi konsumen, AGS harus dapat beradaptasi secara dinamis. Meskipun telah memiliki reputasi baik sejak didirikan pada tahun 1969, AGS harus terus memperbarui strategi bisnisnya untuk tetap relevan. Tantangan ini diperparah oleh faktor eksternal seperti regulasi industri yang berubah dan meningkatnya biaya operasional. Tercatat dalam laporan Keuangan pada tahun 2022 PT Citra Sulawesi Food mengalami penurunan Laba sebesar 61,65% dibandingkan tahun 2021. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam untuk mengevaluasi efektivitas strategi bisnis yang ada dan mengembangkan pendekatan baru yang dapat meningkatkan daya saing, kualitas dan pertumbuhan pendapatan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dan tantangan yang ada, memanfaatkan peluang dan kekuatan yang tersedia, dan merumuskan strategi alternatif yang dapat diimplementasikan oleh AGS untuk menghadapi dinamika industri yang semakin kompleks.

Untuk mengevaluasi kinerja strategi bisnis unggulan PT. Citra Sulawesi Food dan merumuskan strategi yang efektif, penelitian ini akan menggunakan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis SWOT akan digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi internal dan eksternal AGS. Setelah identifikasi faktor-faktor SWOT, QSPM akan diterapkan untuk mengkuantifikasi dan memprioritaskan strategi-strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT. Dengan menggunakan QSPM, penelitian ini dapat menentukan strategi yang paling efektif dan relevan berdasarkan evaluasi yang objektif dan terukur. Pendekatan kombinasi ini memungkinkan penelitian menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat mendukung pertumbuhan pendapatan secara berkelanjutan.



Dengan latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Strategi Bisnis Unggulan Dalam Mendorong Pertumbuhan Pendapatan Di PT. Citra Sulawesi Food”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta strategi bisnis PT. Citra Sulawesi Food saat ini berdasarkan analisis SWOT?
2. Apa strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. Citra Sulawesi Food saat ini dalam mendorong pertumbuhan pendapatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan pada poin sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta strategi bisnis PT. Citra Sulawesi Food saat ini berdasarkan analisis SWOT.
2. Mengetahui strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. Citra Sulawesi Food saat ini dalam mendorong pertumbuhan pendapatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi sebagai berikut:

1. Pengembangan Strategi Bisnis:

Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi bisnis yang lebih efektif untuk PT Citra Sulawesi Food. Hasil analisis SWOT, QSPM, dan evaluasi kinerja strategi bisnis akan memberikan pandangan mendalam tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi.

2. Optimasi Pertumbuhan Pendapatan:

Analisis pertumbuhan pendapatan akan memberikan wawasan tentang kinerja finansial perusahaan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-

ng memengaruhi pendapatan, perusahaan dapat merancang strategi h efektif untuk meningkatkan pendapatan dengan tetap mempertahankan produk dan layanan.

tribusi pada Industri Makanan dan Minuman:



Temuan penelitian dapat memberikan wawasan bagi pemangku kepentingan industri makanan dan minuman secara keseluruhan. Ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan sejenis dan pihak terkait dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

4. Pengembangan Pengetahuan Akademis:

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur akademis dalam bidang manajemen strategis dan pemasaran. Temuan penelitian dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti dan akademisi yang tertarik dalam studi kasus strategi bisnis di industri makanan dan minuman.

1.5 Ruang Lingkup Batasan Masalah

Adapun ruang lingkup batasan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini difokuskan pada evaluasi kinerja strategi bisnis unggulan, dan optimasi pertumbuhan pendapatan di PT Citra Sulawesi Food yang ditinjau dari pendekatan analisis SWOT dan QSPM yang dapat mengevaluasi serta merumuskan strategi alternatif untuk mendorong pertumbuhan pendapatan perusahaan.
2. Penelitian ini terbatas pada data yang tersedia dari PT Citra Sulawesi Food, dan keterbatasan informasi mungkin mempengaruhi kedalaman analisis.
3. Waktu penelitian terbatas, dan analisis hanya mencakup periode tertentu, sehingga hasilnya mencerminkan kondisi pada saat penelitian dilakukan.
4. Faktor eksternal yang tidak dapat dikontrol, seperti perubahan regulasi industri atau kondisi ekonomi, menjadi batasan yang harus diperhitungkan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar memudahkan pembaca dalam memahami tujuan dari penelitian ini yang diuraikan setiap bab antara lain:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menjabarkan mengenai latar belakang masalah secara singkat, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup masalah dan sistematika penulisan.



BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori dan konsep, tinjauan empirik yang diambil dari buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, serta sumber dari penelusuran secara online yang menjadi referensi penelitian ini.

BAB III: KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menjabarkan tentang kerangka pemikiran dari penelitian ini.

BAB IV: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, informan penelitian, dan teknik analisa data.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Konsep Kinerja Perusahaan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Istilah "kinerja" berasal dari istilah "*job performance*" atau "*actual performance*". Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Wardah, 2023:29).

Menurut Mangkunegara dalam Fauzi & Nugroho (2020), kinerja, atau prestasi kerja, adalah hasil kerja yang dicapai dalam hal kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Adapun beberapa pengertian kinerja menurut para ahli lainnya yang dijelaskan Fauzi & Nugroho (2020) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Kinerja" antara lain, sebagai berikut:

- a. Robbins mengartikan kinerja sebagai ukuran yang mencakup efisiensi dan koefisien dalam mencapai tujuan. Efisiensi dalam hal ini mencerminkan rasio antara hasil yang efektif dengan masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- b. Nawawi mendefinisikan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik maupun non-fisik. Kinerja merupakan indikator dari hasil kerja karyawan dalam suatu periode tertentu, maka diperlukan suatu kegiatan penilaian atas hasil kerja tersebut (*performance appraisal*).
- c. Dessler menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar standar kerja yang telah ditetapkan.
- d. Maier mengatakan definisi kinerja atau prestasi kerja yaitu sebagai perhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- e. Vler and Potter menyebut kinerja sebagai pencapaian peran yang berhasil eroleh seseorang dari tindakan-tindakannya.



- f. As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang, diukur sesuai dengan standar yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.
- g. Suprihanto menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu, dibandingkan dengan kemungkinan seperti standar, target, atau kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama.
- h. Vroom menyatakan tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan disebut sebagai tingkat kinerja. Orang dengan tingkat kinerja tinggi biasanya dianggap produktif, sementara yang tidak mencapai standar disebut tidak produktif atau memiliki kinerja rendah.
- i. Simamora mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang dapat langsung tercermin dari hasil yang dihasilkan.
- j. Jauch and Glueck mendefinisikan kinerja sebagai tingkat penyelesaian tugas yang meningkatkan pekerjaan karyawan.

Kinerja adalah refleksi dari sejauh mana suatu program, kegiatan, atau kebijakan berhasil dilaksanakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi, sebagaimana tercantum dalam perencanaan strategis. Evaluasi dan pengukuran kinerja dapat dilakukan ketika individu atau kelompok karyawan memiliki kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja, yang juga dikenal sebagai performa, merupakan tindakan atau proses dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi (Moeheriono, 2014).

Kinerja merujuk pada penilaian berkala terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan stafnya, dengan merujuk pada tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja perusahaan merupakan komponen dari sistem pengendalian manajemen, yang melibatkan tindakan baik dalam pengambilan keputusan perencanaan maupun evaluasi kinerja karyawan dan operasionalnya (Sinaga dkk., 2020).

Menurut Faisal dkk (2017), kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi

in lingkungan.

alan dengan pendapat Faisal dkk (2017), Ningsih & Sugiharto (2024) kan bahwa kinerja perusahaan merujuk pada gambaran menyeluruh



tentang keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu, mencakup hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh aktivitas operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Istilah "kinerja" secara umum digunakan untuk menggambarkan sebagian atau keseluruhan tindakan atau aktivitas suatu organisasi selama suatu periode, dengan mengacu pada standar seperti biaya masa lalu atau proyeksi, berdasarkan efisiensi, pertanggungjawaban manajemen, akuntabilitas, dan sejenisnya.

Menurut Moeheriono (2014) Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

2.1.1.2 Faktor-Faktor Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah suatu konsep yang melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhinya secara multidimensional. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, meliputi (Sinaga dkk., 2020):

- 1) Aspek personal/individual, termasuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Aspek kepemimpinan, mencakup kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.
- 3) Aspek tim, melibatkan kualitas dorongan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, serta kekompakan dan kekompakan anggota tim.
- 4) Aspek sistem, mencakup sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja di dalam organisasi.
- 5) Aspek kontekstual (situasional), melibatkan tekanan dan perubahan dalam lingkungan eksternal dan internasional.



2.1.1.3 Tujuan Kinerja Perusahaan

Menurut Gaspersz & Vincent dalam Supriyadi & Zaharuddin (2023), kinerja perusahaan bertujuan untuk menghasilkan data, yang nantinya, setelah dianalisis dengan benar, akan menghasilkan informasi yang akurat untuk para pengguna data. Dalam konteks pengukuran kinerja, metode yang digunakan harus mampu menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara menyeluruh (*goal/congruence*). Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mencapai hal-hal berikut (Zakaria & Riharjo, 2020):

- 1) Memahami sejauh mana tujuan organisasi tercapai.
- 2) Menyediakan fasilitas untuk pengembangan karyawan.
- 3) Meningkatkan kinerja untuk periode selanjutnya.
- 4) Memberikan pertimbangan sistematis dalam pengambilan keputusan terkait pemberian penghargaan dan hukuman.
- 5) Meningkatkan motivasi karyawan.
- 6) Membangun tanggung jawab publik.

2.1.1.4 Manfaat Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan setelah data tersebut dianalisis, informasi yang diperoleh akan memberikan manfaat bagi manajer dalam membuat keputusan atau tindakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Yuwono dalam Sinaga dkk (2020) manfaat atau keuntungan dari sistem pengukuran kinerja yang baik meliputi:

- 1) Melacak kinerja sesuai dengan harapan pelanggan untuk mendekatkan perusahaan pada pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya memuaskan pelanggan.
- 2) Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi dan mendorong upaya pengurangan pemborosan.
- 4) Mengubah tujuan strategis yang umumnya kabur menjadi lebih konkret untuk mempercepat pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan perubahan dengan memberikan penghargaan atas perilaku yang diharapkan.



2.1.2 Konsep Strategi Bisnis

2.1.2.1 Pengertian Strategi Bisnis

Asal kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani, yaitu turunan dari kata "*strategos*". Menurut Glueck dan Jauch, strategi dapat diartikan sebagai suatu perencanaan menyeluruh dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Rencana ini dirancang untuk memastikan pencapaian tujuan utama perusahaan melalui implementasi yang tepat oleh organisasi. Secara umum, strategi merupakan suatu proses penentuan rencana oleh pimpinan tertinggi, yang difokuskan pada tujuan jangka panjang organisasi. Ini melibatkan perancangan cara atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Secara spesifik, strategi dianggap sebagai tindakan yang terus meningkat dan dilakukan secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, strategi dikembangkan berdasarkan pandangan tentang harapan pelanggan di masa depan, dimulai dari apa yang dapat atau mungkin terjadi daripada apa yang telah terjadi (Heryenzus dkk., 2023: 2-3).

Rangkuti (2013) menyatakan bahwa strategi adalah rencana induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Rangkuti (2013) merinci pandangan beberapa ahli tentang strategi, antara lain:

1. Chandler: Strategi digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan, terkait dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth: Strategi berfungsi sebagai alat untuk menciptakan keunggulan bersaing dan membantu dalam keputusan apakah bisnis harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner: Strategi adalah respons terus-menerus dan adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
4. Andrews, Chaffe: Strategi menjadi kekuatan motivasi untuk para pemangku kepentingan, seperti manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, yang secara langsung atau tidak langsung menerima dampak dari tindakan perusahaan.



Porter dan Prahalad: Strategi adalah tindakan yang bersifat peningkatan terus-menerus, dilakukan berdasarkan pandangan tentang harapan

pelanggan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan strategi dimulai dari "apa yang dapat terjadi" daripada "apa yang terjadi". Kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan identifikasi kompetensi inti yang diperlukan oleh perusahaan.

Menurut Sofjan Assauri dalam Marchelita (2021) konsep "strategi" dapat diartikan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, usaha untuk mengomunikasikan apa yang akan dilakukan, oleh siapa, bagaimana caranya, dan kepada siapa hal-hal tersebut dikomunikasikan. Strategi bertujuan untuk memberikan arah pada bagaimana suatu bisnis dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Proses penetapan strategi difokuskan pada usaha untuk meraih keunggulan dalam persaingan bisnis.

Kata bisnis masuk ke dalam perbendaharaan bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yang antara lain diartikan sebagai: *buying and selling; commerce; trade* yakni jual beli, perniagaan perdagangan. Dalam kamus Bahasa Indonesia, bisnis diartikan sebagai usaha dagang, usaha komersial di dunia perdagangan, dan bidang usaha (Wati, 2024). Menurut Manullang, bisnis dapat didefinisikan sebagai segala aktivitas dari berbagai institusi yang menghasilkan barang dan jasa yang perlu untuk kehidupan masyarakat sehari-hari. Dengan pengertian tersebut ada sejumlah unsur penting, dalam definisi tersebut, yaitu: segala aktivitas, institusi, menghasilkan barang dan jasa, perlu untuk kehidupan masyarakat (Pawerangi dkk., 2023).

Dengan kata lain, strategi bisnis adalah suatu rencana yang dirumuskan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan oleh seorang pebisnis dalam produksi barang atau jasa. Saat menjalankan kegiatan usahanya, suatu organisasi bisnis seharusnya menetapkan strategi sebagai pedoman untuk menentukan tindakan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan bisnis umumnya adalah untuk memainkan peran dominan dalam persaingan perusahaan di pasar. Untuk mencapai tujuan tersebut, pebisnis perlu meningkatkan keunggulan bersaingnya. Oleh karena itu, strategi bisnis merupakan keputusan yang diambil untuk mengarahkan pebisnis agar dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi bersaingnya dengan terus melakukan perbaikan (Hamid dkk., 2023).

nurut Pearce dan Robinson dalam Kesumahati dkk (2023:58) strategi adalah "rencana permainan" perusahaan. Strategi menggambarkan



persepsi perusahaan tentang bagaimana, kapan dan di mana perusahaan harus bersaing dengan para pesaingnya, dan dengan tujuan dan sasarannya apa.

Strategi bisnis adalah salah satu metode untuk mencapai tujuan usaha, terkait dengan pemantauan program secara terus-menerus dan alokasi sumber daya. Strategi bisnis menjadi aspek penting dalam pengelolaan perusahaan, sebagai cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen yang efektif diperlukan dalam mengembangkan daya saing perusahaan di lingkungan bisnis yang berubah, dengan setiap perusahaan memerlukan pendekatan manajemen yang unik. Pembuatan strategi khusus menjadi esensial untuk meraih keuntungan dalam persaingan. Strategi bisnis difokuskan pada peningkatan nilai perusahaan atau daya saing produk dalam bisnis atau pasar tertentu. Penerapan strategi bisnis yang tepat dan sesuai dengan target pasar dapat membantu memasarkan produk, meningkatkan pangsa penjualan perusahaan, dan berdampak positif pada pencapaian target laba (Oktana, 2023: 310-311).

Hunger, dkk. (2003) menyatakan bahwa strategi bisnis dapat disamakan dengan strategi bersaing. Strategi bisnis ini difokuskan pada peningkatan posisi produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan tersebut. Ketika strategi perusahaan menentukan masalah bisnis dan industri yang akan diatasi, strategi bisnis lebih berkaitan dengan cara perusahaan dan unitnya bersaing dalam dunia bisnis dan industri tersebut. Pada dasarnya, bisnis merupakan suatu langkah untuk meraih kemenangan dalam persaingan dan pada akhirnya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Meraih kemenangan dalam persaingan bukanlah tugas yang mudah, karena perusahaan atau unit bisnis harus memiliki strategi yang baik dan terorganisir (Safitri & Fajrin, 2019:64).

Strategi Bisnis seharusnya menjadi landasan utama dalam merancang strategi teknologi informasi. Hal ini karena strategi bisnis mencakup visi, misi perusahaan, serta target kinerja fungsi dan struktur organisasi masing-masing. Jatmiko menyatakan bahwa strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta terkoordinasi, dengan tujuan memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui eksplorasi kompetensi inti di pasar produk individu yang spesifik. Dari beberapa definisi

dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah rangkaian tindakan visi dan terkoordinasi yang menjadi dasar utama dalam merancang untuk mencapai keunggulan kompetitif (Ilyas dkk., 2023:29).



2.1.2.2 Manajemen Strategi Bisnis

Menurut Robert E. Holsilson, manajemen strategis adalah suatu proses yang membantu organisasi mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan metode terbaik untuk mencapai hasil yang memiliki nilai. Peran penting manajemen strategis semakin diakui saat ini, terutama dengan adanya ekonomi global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas antar negara. Perusahaan-perusahaan terus dihadapkan pada tantangan untuk menjadi lebih kompetitif. Banyak dari perusahaan ini telah meningkatkan tingkat persaingan dengan menyajikan produk bernilai tinggi kepada konsumen, yang seringkali menghasilkan keuntungan di atas rata-rata (Ilyas dkk., 2023:5–6).

Menurut Fred R. David (2011:5), Manajemen strategis dapat dijelaskan sebagai gabungan keterampilan seni dan pengetahuan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah memungkinkan organisasi mencapai sasarannya dengan memperhatikan aspek-aspek manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer. Dengan pendekatan ini, manajemen strategis berfokus pada integrasi berbagai aspek fungsional untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Konsep Manajemen Strategis, seperti yang diterangkan oleh Michael Polter, melibatkan pemahaman bahwa perusahaan lebih dari sekadar gabungan komponennya. Terdapat unsur sinergi yang membuat perusahaan memiliki nilai tambah daripada hanya jumlah bagian-bagian yang ada. Menurut H. Igor Ansoff, manajemen strategis melibatkan analisis rasional tentang bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, menghadapi tantangan, dan memanfaatkan peluang dalam berbagai kegiatan. Definisi lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan tujuan perusahaan (Ilyas dkk., 2023:5–6).

Menurut Novianto (2019:16), secara umum terdapat tiga manfaat manajemen strategi bisnis bagi perusahaan, yaitu:

1. Visi strategi jadi lebih jelas;
 2. Fokus yang lebih tajam atas faktor yang penting secara strategis;
- meningkatkan pemahaman mengenai perubahan lingkungan yang sangat cepat.
- Selanjutnya menurut Taufiqurokhman (2016), terdapat beberapa manfaat manajemen strategi bagi perusahaan, yaitu:



1. Arah jangka panjang menjadi lebih jelas;
2. Perusahaan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat;
3. Perusahaan menjadi lebih efektif;
4. Mencegah munculnya masalah di masa mendatang;
5. Mengurangi aktivitas tumpang tindih;
6. Mengubah *mindset* pegawai atau karyawan;
7. Meningkatkan kinerja.

Menurut Ahmad (2020: 6), proses manajemen strategi terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Penetapan strategi mencakup langkah-langkah seperti pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta evaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan atau organisasi. Proses ini juga melibatkan pengembangan berbagai alternatif strategi dan penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi mencakup penetapan sasaran operasional tahunan, perumusan kebijakan perusahaan atau organisasi, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan dengan efektif.
3. Evaluasi atau kontrol strategis mencakup upaya untuk memantau seluruh hasil dari perumusan dan penerapan strategi, termasuk pengukuran kinerja individu dan perusahaan. Selain itu, langkah-langkah perbaikan diambil jika ditemukan kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas strategi yang telah dijalankan.

Sedangkan menurut Novianto (2019: 14-15), langkah dalam proses manajemen strategis terdapat delapan langkah yang terdapat pada Gambar 2.2, yaitu:

1. Identifikasi misi dan sasaran organisasi;
2. Analisa lingkungan eksternal;
3. Identifikasi peluang dan ancaman;
4. Analisa lingkungan internal/sumber daya organisasi;
5. Identifikasi kekuatan dan kelemahan;



rumuskan strategi;

laksanakan strategi;

aluasi strategi.

2.1.3 Analisis SWOT

2.1.3.1 Pengertian Analisis SWOT

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Fatimah, 2016).

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang di dalamnya mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja dari organisasi/perusahaan. Informasi eksternal mengenai suatu peluang dan ancaman yang dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan di perusahaan lain. Analisis SWOT merupakan instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Kurniasih dkk, 2021).

Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian dari analisis SWOT, yang pertama ada Philip Kotler dalam Jervis dkk (2021) mendefinisikan analisis SWOT sebagai suatu evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya Robinson dalam Sahaya & Kumala (2022) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan

. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai /ang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.



Kata SWOT merupakan pendekatan dari *Strengths, Weakness, Opportunity and Threats* yang dapat diterjemahkan menjadi: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”. Selanjutnya, Rangkuti (2013) menyatakan analisis SWOT sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)” (Khotimah, 2023).

2.1.3.2 Tujuan Analisis SWOT

Penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT dapat dijadikan sebagai perbandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Tujuan lain diperlakukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang ditawarkan pasti akan mengalami pasang surut atau yang lebih dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*).

2.1.3.3 Manfaat dan Kegunaan Analisis SWOT

Menurut Fahmi (2015), manfaat atau kegunaan analisis SWOT adalah:

- Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi, yaitu *strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*. Sehingga pengambil keputusan dapat melihat dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif.
- Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang.
- Mampu memberikan pemahaman kepada para *stakeholders* yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerjasama yang saling menguntungkan.
- Dapat dijadikan penilai secara rutin dalam melihat *progress report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini

Menurut Fatimah (2016), analisis SWOT memiliki kegunaan sebagai berikut:

unakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
 alisis SWOT ini dapat mengidentifikasi secara mendalam bagaimana
 diri sebagai seorang individu. Sejauh mana potensi-potensi dimiliki
 ; melihat seperti apa lingkungan sosial di sekitar. Dengan mengetahui



seperti apa lingkungan sosial, maka dapat melihat sebaik apa peluang dimiliki dengan bekal potensi yang ada dalam diri.

2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga

Analisis SWOT ini telah banyak digunakan oleh organisasi dan perusahaan sebagai pendekatan strategi bisnis mereka. Dengan melakukan analisis SWOT, maka organisasi atau perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka. Kondisi internal ini berupa kekuatan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan-hambatan yang dimiliki perusahaan tersebut.

3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri di dalam lingkungan

Analisis SWOT membantu untuk memperoleh gambaran seperti apa pandangan dari lingkungan di sekitar. Sebagai contoh, pemilik sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Hasil analisis SWOT dapat memberikan gambaran apakah perusahaan tersebut cukup dipandang oleh pasar atau masih kalah oleh perusahaan serupa yang memberikan pelayanan yang sama.

4. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/ organisasi di antara perusahaan/ organisasi yang lain

Pengidentifikasian empat faktor yang ada dalam analisis SWOT membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibanding perusahaan yang memiliki pelayanan atau produk serupa. Singkatnya, hasil dari analisis yang ditemukan memudahkan dalam melihat kompetitor mana yang berada di atas perusahaan dan kompetitor mana yang berada di bawah.

5. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya

Sebuah organisasi, analisis SWOT membantu untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang ditawarkan dapat berkompetisi dengan para kompetitor yang memberikan pelayanan atau produk serupa. Dengan demikian memudahkan untuk menentukan strategi yang baik untuk merespons para kompetitor yang ada.

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis

1. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan analisis SWOT (Fatimah, 2016):



1. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, dan ancaman.
2. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
3. Analisis SWOT dapat membantu kita "membedah" organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini dapat ditemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
4. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
5. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

2.1.3.4 Komponen Analisis SWOT

Kurniasih (2021:76-80) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threat* dimana penjelasan keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan (Sedarmayanti, 2014:109).

Kekuatan adalah suatu sumber daya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan

anisasi. Kekuatan adalah suatu kompetensi khusus yang memberikan an komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung



dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain (Kurniasih, 2021:76-77).

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan mencakup keahlian khusus yang terdapat dalam organisasi, yang berdampak pada penguasaan keunggulan komparatif oleh unit bisnis di pasar. Satuan bisnis ini memiliki sumber daya, keterampilan, produk andalan, dan elemen lainnya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul daripada pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pasar yang telah direncanakan sebelumnya. Contoh-contoh keunggulan tersebut melibatkan kekuatan dalam hal sumber keuangan, citra positif, posisi unggul di pasar, hubungan yang baik dengan pemasok, loyalitas pengguna produk, dan kepercayaan dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan (Siagian, 2019).

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merujuk pada kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak berjalan optimal atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi namun tidak dimilikinya. Kelemahan menggambarkan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas perusahaan, jika dibandingkan dengan pesaingnya, yang menjadi kendala dalam efektifitas pemenuhan kebutuhan pelanggan. (Sedarmayanti, 2014:110).

Robinson (1997:231) dalam Kurniasih (2021:78) mengartikan kelemahan sebagai keterbatasan atau kekurangan yang signifikan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas, yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu perusahaan atau organisasi. Kelemahan dapat muncul dalam berbagai aspek, termasuk fasilitas sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek. Saat berbicara tentang kelemahan dalam konteks perusahaan atau organisasi, ini merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan.

Faktor-faktor kelemahan merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang dapat menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktiknya, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut dapat tercermin arana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, rendahnya ran manajerial, ketidaksesuaian keterampilan pemasaran dengan



tuntutan pasar, kurangnya minat pengguna atau calon pengguna terhadap produk, dan tingkat perolehan keuntungan yang tidak memadai (Siagian, 2019).

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merujuk pada situasi yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi. Sumber peluang dapat berasal dari berbagai kecenderungan signifikan. Di antaranya, identifikasi segmen pasar yang sebelumnya terabaikan, perubahan dalam situasi persaingan atau regulasi, kemajuan teknologi, serta peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang yang berpotensi bagi perusahaan atau organisasi (Kurniasih, 2021:78).

Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Adapun yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain sebagai berikut (Siagian, 2019).

- a) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan
- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha
- e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis

4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan ataupun organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi (Sedarmayanti, 2014:110). Dengan masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, yang jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi suatu ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk saat ini ataupun masa depan (Kurniasih, 2021:79). Beberapa contoh faktor ancaman

Siagian, 2019).

nungkinan munculnya pesaing baru di pasar yang sudah di layani oleh t bisnis.



- 2) Pertumbuhan pasar yang berjalan lambat.
- 3) Posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan yang semakin meningkat.
- 4) Penguatan posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi bahan tertentu.
- 5) Adanya perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang bersifat restriktif.

2.1.3.5 Faktor Dalam Analisis SWOT

Menurut Fahmi (2015) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor internal dan sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Internal

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

2. 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 ataupun organisasi yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan atau organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2.1.3.6 Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) merupakan alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif internal. Menurut David (2011), Matriks IFE merupakan sebuah instrumen untuk mengevaluasi beragam kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi di dalam perusahaan. Contoh



uk pembuatan Matriks IFE, yang didasarkan pada analisis lingkungan /ang telah diidentifikasi oleh perusahaan, diberikan dalam Tabel 2.1. embuatan Matriks IFE meliputi tahapan-tahapan berikut ini.

- 1) Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Tabel 2.1 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFI.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan rating atau peringkat yang didasarkan pada perspektif perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut.
 - a. Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
 - b. Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
 - c. Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
 - d. Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.1 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1		3 atau 4	
2		3 atau 4	
3		3 atau 4	
Dst		3 atau 4	
Kelemahan			
1		1 atau 2	
2		1 atau 2	
3		1 atau 2	
Dst		1 atau 2	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00

2.1.3.7 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)



Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif eksternal. David (2011) mengatakan bahwa Matriks EFE berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi

berbagai informasi yang berasal dari luar perusahaan, seperti faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, hukum, dan persaingan industri.

Menurut David (2011), Tahap pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Kelompokkan setiap faktor ke dalam sebuah tabel. Tabel 2.2 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFE.
2. Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
3. Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
4. Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.2 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
Ancaman			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00



2.1.3.8 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) adalah sebuah matriks penempatan posisi divisi perusahaan dalam suatu diagram (David, 2011). Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu x yang dipengaruhi oleh total nilai IFE, dan sumbu y yang dipengaruhi oleh total nilai EFE. Kedua sumbu ini memiliki rentang nilai dari 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai IFE atau EFE berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, itu menandakan bahwa perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Rentang 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal atau eksternal yang sedang, sedangkan rentang 3,0 hingga 4,0 menandakan posisi internal atau eksternal yang kuat bagi perusahaan.

Berikut adalah penjelasan dalam bentuk paragraf untuk masing-masing posisi perusahaan dalam Matriks Internal Eksternal (IE):

1. Posisi Perusahaan Lemah

Dalam Matriks IE, posisi perusahaan yang dikategorikan sebagai lemah mencerminkan situasi di mana perusahaan menghadapi tantangan yang signifikan baik dari dalam maupun dari luar. Dengan total nilai Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, perusahaan menunjukkan kelemahan yang substansial dalam aspek-aspek seperti sumber daya, kemampuan operasional, atau strategi yang diterapkan. Di samping itu, ancaman dari lingkungan eksternal juga bisa menjadi faktor utama yang mempengaruhi posisi perusahaan ini. Dalam posisi ini, perusahaan mungkin mengalami kesulitan untuk bersaing efektif di pasar dan dapat menghadapi risiko yang tinggi terhadap kegagalan atau penurunan kinerja.

2. Posisi Perusahaan Sedang

Perusahaan yang berada dalam posisi sedang dalam Matriks IE memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 2,0 hingga 2,99. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup untuk bersaing, namun juga dihadapkan pada kelemahan atau ancaman eksternal yang membatasi kemampuannya untuk mencapai keunggulan kompetitif secara konsisten. Perusahaan mungkin memiliki peluang untuk

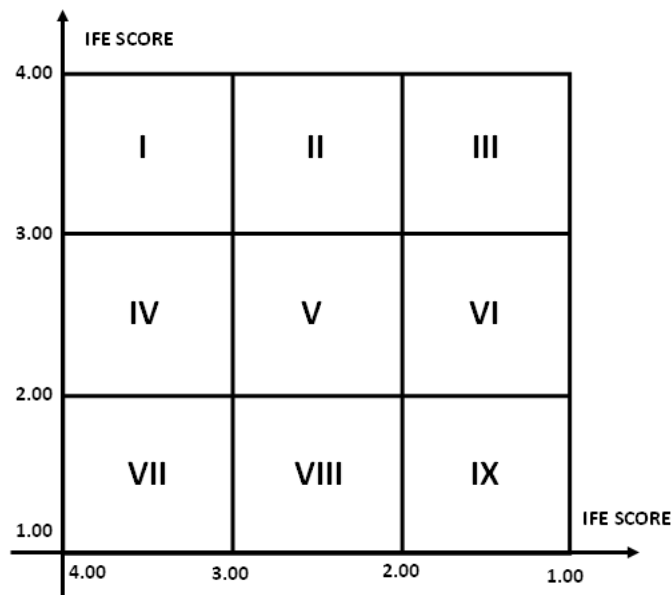
meningkatkan kinerja dan pertumbuhan dengan mengoptimalkan sumber daya internalnya dan menangani ancaman eksternal dengan efektif. Dalam posisi sedang, perusahaan dapat berusaha untuk mengidentifikasi dan



memanfaatkan peluang yang ada sambil terus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

3. Posisi Perusahaan Kuat

Posisi perusahaan yang kuat dalam Matriks IE menandakan bahwa perusahaan memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 3,0 hingga 4,0. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang signifikan dan mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan baik. Dengan demikian, perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat di pasar. Dalam posisi ini, perusahaan memiliki potensi untuk mendominasi pasar, bertahan dari persaingan, dan mencapai kinerja yang superior dalam jangka panjang. Dengan memahami kekuatan dan peluang yang dimilikinya, perusahaan dapat merencanakan strategi yang tepat untuk memanfaatkannya secara optimal dan menjaga posisinya yang kuat di pasar.



Gambar 2.1 Matriks IE

Dalam Gambar 2.2, Matriks IE terbagi menjadi 9 kuadran yang masing-masing menggambarkan di mana divisi tertentu berada dalam perusahaan yang sedang dianalisis, serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada setiap divisi tersebut. Pembagian dalam diagram Matriks IE memiliki ketentuan sebagai berikut.

1. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *strong and build*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada di kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).



2. Kuadran III, V atau VII menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
3. Kuadran VI, VIII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *harvest or divest*. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.

2.1.3.9 Matriks Analisis SWOT

Matriks analisis SWOT berfungsi sebagai alat untuk merancang faktor-faktor strategis perusahaan. Dengan jelas, matriks ini menggambarkan cara perusahaan dapat mengakomodasi peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internalnya. Hasil dari matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategis yang dapat diadopsi oleh perusahaan.

Tabel 2.3 Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (<i>Strengths</i>) Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	Kelemahan (<i>Weakness</i>) Tentukan 5-10 kelemahan internal
Peluang (<i>Opportunity</i>) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S - O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W - O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Kendala/Ancaman (<i>Threat</i>) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S - T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk Mengatasi ancaman	Strategi W - T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman



Kurniasih (2021:84)

ngkuti (2018) mengatakan bahwa Tabel 2.3 di atas dapat dijelaskan berikut:

ategi SO (*Strength-Opportunities*)

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

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

4. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

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

5. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

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

2.1.4 Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat untuk melakukan pendekatan atau mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh (Nurairin & Orgianus, 2022). Matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi (Qanita, 2020).

Menurut (David, 2009), penyusunan strategi pemasaran menggunakan metode QSPM dilakukan dengan menggunakan 3 tahap pelaksanaan analisis data, yaitu:

1. *The Input Stage*

Pada tahap ini, data bisa dibedakan menjadi dua jenis, yakni data eksternal dan internal. Data yang diidentifikasi dari observasi lapangan kemudian disusun dalam sebuah format matriks, yang dikenal sebagai *External Factor Evaluation*

in *Internal Factor Evaluation* (IFE), yang keduanya dianggap sebagai ategis. Matriks EFE digunakan untuk menentukan peluang terbesar dan serta ancaman terbesar dan yang tidak signifikan bagi perusahaan,



sedangkan matriks IFE digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan terbesar dan terkecil yang dimiliki perusahaan.

2. *The Matching Stage*

Pada tahap ini akan dilakukan proses analisis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan melalui dua tahap, yaitu (Qanita, 2020):

a. Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE berfungsi untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Dari sel-sel tersebut akan dapat diidentifikasi bagaimana posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat memudahkan untuk merumuskan strategi perusahaan. Dari hasil matriks tersebut diperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT yang digunakan disini adalah matriks SWOT yang bersifat tidak menyeluruh atau matriks untuk satu perusahaan. Matriks ini merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi.

3. *Decision Stage*

Pada tahap ini, akan disimpulkan hasil dari analisis sebelumnya menjadi beberapa alternatif strategi untuk perusahaan. Alat analisis yang dapat digunakan pada tahap akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih.

David dalam Ritonga (2020) memaparkan bahwa ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Dalam penelitian ini, faktor internal dan eksternal diambil dari matriks IFE dan EFE yang kemudian akan diletakkan di bagian kiri tabel QSPM.
2. Menetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot yang digunakan pada QSPM dalam penelitian ini menggunakan bobot yang sama



la penghitungan IFE dan EFE.

neliti Tahap 2 (pencocokan) matriks, dan mengidentifikasi strategi alternatif bahwa organisasi harus mempertimbangkan penerapan.

4. Menentukan *attractive score* (AS) untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. AS menunjukkan tingkat daya tarik suatu faktor terhadap strategi alternatif yang terpilih.
5. Mengkalkulasikan nilai total *attractive score* (TAS). TAS didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan AS yang telah ditentukan.
6. Menjumlahkan TAS masing-masing strategi alternatif pada QSPM internal dan QSPM Eksternal.

Tabel 2.4 Matriks QSPM Internal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Kekuatan (S)						
1.....						
2.....						
3.....						
Kelemahan (W)						
1.....						
2.....						
3.....						
Total	1,00		x,xx			x,xx

Tabel 2.5 Matriks QSPM Eksternal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Peluang (O)						
1.....						
2.....						
3.....						
Ancaman (T)						
1.....						
2.....						
3.....						
Total	1,00		x,xx			x,xx



2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai pedoman dan sumber data pembandingan dalam konteks penelitian ini. Sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan antara lain terdapat pada Lampiran 1.

