

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan selalu dituntut untuk mengikuti perkembangan yang ada seperti perkembangan teknologi yang semakin pesat, perkembangan sosial, dan perkembangan lainnya. Maka perusahaan akan dituntut untuk bisa melakukan sebuah perkembangan juga terhadap bisnisnya. Program pengembangan yang dirancang harus dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari sebuah perusahaan serta dapat membuat sebuah perusahaan dapat bertahan dan terus berkembang kedepannya. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai strategi yang sesuai dan tepat untuk menghadapi perkembangan tersebut. Proses pengambilan keputusan strategis selalu dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan pedoman perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategis memerlukan analisis faktor-faktor strategis perusahaan seperti faktor kekuatan, faktor kelemahan, faktor peluang, dan faktor ancaman dalam keadaan saat ini. Hal ini sering dikenal sebagai analisis faktor situasional. Model analisis situasi yang paling terkenal adalah analisis SWOT.

SWOT merupakan singkatan dari Strength, Weakness, Opportunities dan Threats (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), sedangkan analisis SWOT adalah mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (opportunities) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Analisis SWOT menyediakan kerangka



kerja yang bagus untuk mengidentifikasi strategi, arah, dan lokasi untuk perusahaan, produk, individu, ataupun proyek. Salah satu perusahaan yang akan menjadi studi kasus yaitu Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang.

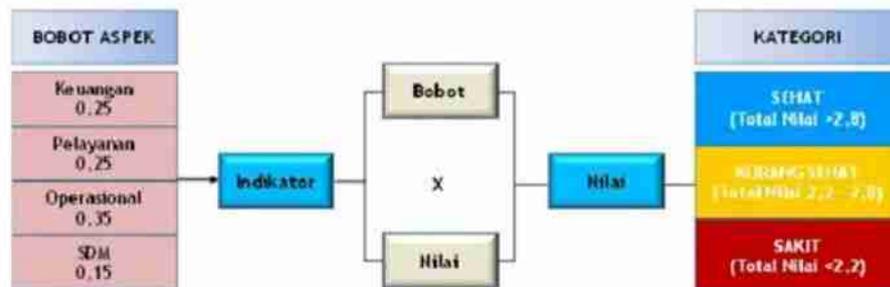
Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang merupakan Badan Usaha milik Pemerintah Kota Kupang yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 06 Tahun 2005 tanggal 19 September 2005 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang. Tujuan didirikannya adalah menyediakan jasa pelayanan kebutuhan air bersih kepada warga Kota Kupang dan turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat untuk menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sesuai dengan Peraturan Pendirian Perusahaan, maka kegiatan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Kupang ditetapkan adalah untuk mengusahakan penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat. Untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, dibutuhkan pengukuran kinerja pada PERUMDA Air Minum Kota Kupang.

Indikator penilaian kinerja yang digunakan terdiri dari empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek SDM. Adapun masing-masing aspek dalam indikator kinerja diberi bobot sebagai berikut: aspek keuangan (25%), aspek pelayanan (25%), aspek operasional (35%) dan aspek sumber daya manusia (15%). Penilaian kinerja PERUMDA Air Minum Kota Kupang dengan empat aspek tersebut akan menghasilkan nilai kinerja yang mengelompokkan PERUMDA Air Minum Kota Kupang ke dalam tiga kategori, yaitu: sehat ($> 2,8$); kurang sehat ($2,2 - 2,8$) dan sakit ($<$

yang diperoleh merupakan hasil dari perkalian antara bobot dari setiap aspek



atau indikator penilaian dan nilai standar yang diperoleh sesuai dengan keadaan yang dialami perusahaan. Skema perhitungan nilai kinerja PERUMDA Air Minum dapat dilihat pada gambar berikut.



Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja PERUMDA Air Minum Kota Kupang pada tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2021 – 2022 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja PERUMDA Air Minum Kota Kupang

No	Aspek	Nilai		Naik/(Turun)
		2022	2021	
1	Keuangan	0,93	0,87	0,06
2	Pelayanan	0,50	0,45	0,05
3	Operasional	0,76	1,09	(0,33)
4	SDM	0,67	0,63	0,04
JUMLAH		2,86	3,04	(0,18)

Sumber: Data Personalia, 2023

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa ada beberapa aspek yang mengalami kenaikan dan ada juga aspek yang mengalami penurunan. Aspek yang mengalami kenaikan yaitu keuangan, pelayanan dan SDM sedangkan aspek yang mengalami penurunan yaitu



aspek operasional. Walaupun mengalami kenaikan di beberapa aspek tetapi secara keseluruhan penilaian kinerja dari PERUMDA Air Minum Kota Kupang mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 0,18 dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka peneliti ingin memberikan saran tentang strategi pengembangan yang tepat bagi PERUMDA Air Minum Kota Kupang agar perusahaan tidak mengalami penurunan kinerja dalam jangka waktu yang pendek maupun dalam jangka waktu yang panjang dengan menyusun tesis tentang “Strategi Pengembangan Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Kupang Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT”. Adapun alasan mengapa peneliti mengambil judul ini karena peneliti tertarik dengan strategi pengembangan dan belum ada penelitian tentang Strategi Pengembangan Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT. Sedangkan alasan mengapa peneliti memilih tempat penelitian ini adalah karena sebelumnya peneliti sudah pernah melakukan penelitian di PERUMDA Air Minum Kota Kupang dan ingin melanjutkan penelitian di tempat ini.

1.2 Identifikasi Masalah Bisnis

Permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang adalah perusahaan masih kurang mampu melayani kebutuhan air para pelanggan, tagihan rekening air setiap bulannya yang tetap berjalan dan mengharuskan para pelanggan untuk memenuhi kewajiban mereka yaitu membayar tagihan rekening air setiap bulan padahal air tidak berjalan lancar. Selain itu, masih banyaknya komplain dari

gan mengenai pendistribusian air yang kurang merata, terjadinya kebocoran



pipa yang kurang ditangani secara baik, dan air yang disalurkan masih kurang bersih.

Hal ini dapat dilihat dari beberapa artikel dan berita seperti: Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur (NTT) kecewa soal banyaknya keluhan warga, yang tidak dapat menggunakan air bersih dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) milik Pemerintah Kota (Pemkot) Kupang karena kotor dan berbusa. “Saya minta perhatian lagi untuk kualitas air, karena masih dapat pengeluhan warga, air kran dari PDAM Kota Kupang masih kotor dan berbusa, pengeluhan itu disampaikan berulang-ulang kali”, kata Ketua Komisi II DPRD Kota Kupang, Diana Bire, Sabtu, 10 Juni 2023 seperti yang dikutip dari NTT Hits.com yang diberikan judul “Sulit Air Bersih, Air Kran Milik PDAM Kota Kupang Kotor dan Berbusa” (<https://www.ntthits.com/humaniora/5779091702/sulit-air-bersih-air-kran-milik-pdam-kota-kupang-kotor-dan-berbusa>).

Selain itu, Kepala Ombudsman RI Perwakilan NTT menemui jajaran PDAM Kota Kupang. Dalam pertemuan itu, Kepala Ombudsman RI Perwakilan NTT menyampaikan keluhan warga Kota Kupang yang belum mendapatkan air bersih dengan baik. Pertemuan itu berlangsung di Kantor PDAM Kota Kupang yang dihadiri langsung Direktur Utama PDAM Kota Kupang Daniel Fredik Maro dan juga jajaran di ruang kerjanya. Kepala Ombudsman RI Perwakilan NTT Darius Bada Daton mengatakan dalam pertemuan itu disampaikan bahwa masih banyak warga Kota Kupang yang belum mendapatkan pelayanan air bersih. Khususnya, di wilayah Kelurahan Liliba belakang Akper Kelurahan TDM, daerah belakang Dutalia Oesapa, Oebobo (cabang air), Nefonaek hingga Kelurahan Pasir Panjang. Seperti yang dikutip dari VICTORYNEWS yang diberikan judul “Temui PDAM Kota Kupang, Ombudsman RI Perwakilan NTT Sampaikan Keluhan Warga Soal



Air Bersih” (<https://www.victorynews.id/kupang/3319663187/temui-pdam-kota-kupang-ombudsman-ri-perwakilan-ntt-sampaikan-keluhan-warga-soal-air-bersih>).

Jika situasi ini dibiarkan begitu saja maka akan membuat kinerja dari PERUMDA Air Minum Kota Kupang akan menurun. Untuk itu diperlukan strategi yang sesuai dan tepat untuk mengembangkan PERUMDA Air Minum Kota Kupang ke arah yang lebih baik. Hal ini berarti perusahaan harus membuat strategi pengembangan yang cocok untuk dilakukan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalahnya adalah: Apa saja strategi pengembangan yang sesuai dan dapat diterapkan oleh Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk merancang strategi pengembangan yang sesuai dan dapat diterapkan oleh Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang.

1.5 Motivasi Penelitian

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian tesis ini dikarenakan ada beberapa alasan yang mendorong peneliti untuk melakukan hal ini yaitu:

1. Untuk memenuhi tugas akhir dari peneliti sebagai mahasiswa program magister



(S2) Fakultas Ekonomi Bisnis Jurusan Manajemen.

2. Ketertarikan peneliti untuk meneliti kembali di Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang, Dimana tempat ini merupakan tempat penelitian pada saat peneliti S1.
3. Keinginan peneliti untuk dapat memberikan kontribusi pada pengembangan sebuah perusahaan khususnya di Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang.
4. Untuk mengamalkan pengetahuan yang sudah peneliti pelajari selama kegiatan perkuliahan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berjudul Strategi Pengembangan Pada Perusahaan Umum Daerah Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT. Sehingga ruang lingkup penelitiannya adalah sebagai berikut.

1. Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang.
2. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia seperti strategi pengembangan dan analisis SWOT.



1.7 Signifikansi Penelitian

Kontribusi atau pentingnya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur awal informasi dalam membuat atau merancang strategi pengembangan.
2. Strategi yang diusulkan dapat menjadi panduan dalam melaksanakan pengembangan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan.

1.8 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah dikarenakan penelitian ini merupakan studi kasus sehingga peneliti hanya bisa meneliti fenomena yang terjadi di tempat penelitian saja. Selain itu penelitian ini juga dibatasi oleh ruang lingkup seperti strategi pengembangan dan analisis SWOT saja.



BAB II

EKSPLORASI MASALAH BISNIS

2.1 Landasan Teori

Landasan teori ini secara umum memiliki arti sebagai suatu argumentasi yang telah tersusun secara sistematis dan telah memiliki variabel yang kuat dan sudah terbukti. Landasan teori ini berisi mengenai definisi, konsep, dan juga proposisi yang telah tersusun secara sistematis mengenai variabel penelitian. Landasan teori ini menjadi dasar yang kuat dalam penelitian yang akan dilakukan. Oleh karena itu, pembuatan landasan teori secara baik dan benar dalam sebuah penelitian menjadi salah satu hal yang penting, karena landasan teori akan menjadi sebuah pondasi dan landasan dalam penelitian itu sendiri. Landasan teori juga berfungsi untuk mengaitkan dengan pengetahuan yang baru dan juga mempermudah penelitian untuk menyusun sebuah hipotesis serta metodologi penelitian. Berikut adalah landasan teori yang peneliti gunakan.

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “strategos” dengan akar kata Stratos dan Ag. Stratos berarti “Militer” dan Ag berarti “Pemimpin”. Pada awalnya strategi diartikan general ship atau sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membentuk rencana untuk mengalahkan musuh dan memenangkan perlombaan sama halnya dengan perusahaan yang juga membutuhkan strategi untuk memenangkan pertandingan di dunia bisnis sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Eddy Yunus, 2016). Menurut buku Fredy Ranguti, Analisis SWOT, dan Metode Analisis Kasus Bisnis, Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, program tindakan dan tujuan bisnis yang terkait dengan alokasi sumber daya prioritas. Manajemen



strategis adalah apa yang dilakukan manajemen untuk mengembangkan strategi perusahaan. Menurut para ahli, ada beberapa definisi strategi untuk lebih memahami istilah strategi.

Pengertian strategi yaitu keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi sehingga menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing dengan cara yang lebih efisien (Senja Nilasari, 2014). Jika dibuat lebih rinci, strategi dalam bisnis merupakan cara sebuah perusahaan agar kekuatan yang mereka miliki setara atau melebihi kekuatan dari pesaingnya (Darwis Harahap, 2022). Ada beberapa definisi strategi menurut para ahli yaitu:

a. Bussines dictionary

Strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah.

b. Gluueck dan Jauch

Strategi merupakan program yang menyeluruh untuk mencapai tujuan perusahaan. H. Bagaimana mencapai misi perusahaan. Kata "program" dalam definisi tersebut mencerminkan peran positif, sadar dan rasional yang dimainkan manajer dalam merumuskan strategi perusahaan.

c. Menurut Fred R. David dalam bukunya "Strategic Management: concepts and cases" mendefenisikan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk. penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidisasi dan joint venture. (Freddy, 2015)



- d. Menurut Robert dan Judith strategi didefinisikan sebagai sarana untuk individu atau organisasi mencapai tujuan mereka. Strategi diartikan oleh Ward dan Peppard sebagai sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi para pesaing. (Devi Hervita dkk, 2017).
- e. Chandler, Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Jadi, strategi merupakan sebuah rencana atau pendekatan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan berbagai faktor sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memastikan kesuksesan yang berkelanjutan.

2. Fungsi Strategi

Fungsi strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Berikut ini fungsi dari strategi diantaranya:

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud atau visi yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan dan mengkomunikasikan tentang apa yang akan dikerjakan, untuk siapa dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau



sesuai antara kapasitas organisasi dengan faktor lingkungan, dimana kapabilitas tersebut akan digunakan.

- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang sekaligus menyelidiki adanya peluang- peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membandingkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang, khususnya sumberdana dan sumber-sumber lainnya yang diolah atau digunakan dengan dihasilkannya sumber-sumber daya yang nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
- 6) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan aktivitas pendukungnya. (Sofyan, 2013).

3. Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan kedalam beberapa macam strategi yaitu:



1) Strategi Agresif

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan dikarenakan perusahaan tersebut memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi ini memperbolehkan untuk tempat bekerja menggunakan pantauan untuk mengawasi terkhusus pada pemasok, para pesaing serta distributor, semisalnya melewati akuisisi atau tempat bekerja serta melewati merger.

2) Strategi Intensif

Strategi yang membutuhkan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan tempat usahamelalui barang yang ada. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi pada perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar

3) Strategi Diversifikasi yang lebih baik

Strategi yang dimaksudkan agar menambahkan barang barang terbaru. Strategi semakin menurun kepopularannya sangat tak dilihat atas posisi naiknya kesulitan dalam mengendalikan kegiatan tempat kerja yang berbeda tingkat manajemennya. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakankekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka Panjang lengan cara strategi diversifikasi produk/pasar.



4) Strategi Defensif atau Bertahan

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi bertujuan untuk usaha yang kita jalankan dalam menyelamatkan usaha kita supaya kerugian yang lebih besar terlepas yang akhirnya berujung kebangkrutan. Untuk menghindarinya, pemilik usaha harus melakukan tindakan-tindakan strategi untuk bertahan (Freddy, 2019).

Adapun strategi lain yang dapat diterapkan seperti berikut ini.

1) Corporate Strategy

Mengelola keseluruhan arah strategi perusahaan, apakah perusahaan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi untuk mengecilkan bisnis, dan pilihan strategi adalah area bisnis dan area bisnis yang berbeda di dalam perusahaan. Menunjukkan cara beradaptasi.

2) Bussines strategy

Merupakan Strategi dibuat di tingkat unit bisnis, departemen, atau produk dan digunakan untuk meningkatkan daya saing produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu.

3) Funcional strategy

Merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi perusahaan perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing.



4. Tahapan Strategi

Strategi melalui berbagai tahapan dalam prosesnya, secara garis besar strategi melalui tiga tahapan, yaitu:

1) Perumusan Strategi

Langkah pertama yang perlu diambil adalah mengembangkan strategi untuk diterapkan. Ini termasuk mengembangkan tujuan yang terkait dengan peluang dan risiko eksternal, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi untuk implementasi. Saat mengembangkan strategi, sikap membuat keputusan, memperluas, menghindari, atau membuat keputusan dalam proses tindakan juga terbentuk.

2) Implementasi Strategi

Setelah mengembangkan dan memilih strategi yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Tahap implementasi dari strategi yang dipilih membutuhkan komitmen dan kerjasama dari semua unit, level, dan anggota perusahaan.

3) Evaluasi Strategi

Tahap akhir dari strategi ini adalah evaluasi strategi diperlukan karena diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi tolak ukur untuk strategi yang akan dilaksanakan kembali oleh suatu perusahaan dan evaluasi sangat diperlukann untuk memastikan sasaran yang dinyatakan telah dicapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar untuk mengevaluasi strategi, yakni:



- a. Tinjauan faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yang menghalangi Anda untuk mencapai tujuan Anda, serta faktor internal seperti strategi yang tidak efektif dan hasil implementasi yang buruk, dapat mempengaruhi hasil yang dicapai.
- b. Mengukur kinerja (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Proses ini dapat dilakukan dengan menyelidiki orang yang bertanggung jawab atas rencana tersebut, menilai kinerja individu, dan memantau kemajuan menuju tujuan yang ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria untuk memprediksi hasil lebih penting daripada kriteria untuk mengungkapkan apa yang terjadi.
- c. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai jadwal. Dalam hal ini, tidak berarti Anda harus meninggalkan strategi yang ada atau mengembangkan strategi baru. Jika tindakan atau hasil tidak sesuai dengan maksud awal atau kinerja yang diharapkan, tindakan korektif diperlukan.

5. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah pelaksanaan penemuan ilmiah yang baru ke praktik, serta menciptakan barang baru serta memperluas barang atau menukar bahan baku agar kualitas bagus serta mengurangi biaya produksi atau investasi. Pengembangan rencana jangka panjang baik dari segmen kesempatan dan ancaman lingkungan, maupun dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dimana untuk mengatur seefektif



mungkin ialah definisi dari perumusan strategi. Strategi yang diuraikan bersifat khusus terkait aktivitas yang dapat diterapkan (Malayu, 2002).

Jadi pengembangan usaha adalah suatu kegiatan perusahaan untuk pengembangan usaha ke depannya dengan mengarahkan seluruh tenaga, pikiran, dan modal yang dimiliki perusahaan untuk mencapai suatu harapan yang ingin dicapai. Intinya pengembangan usaha meliputi pelaksanaan, penemuan ilmiah yang baru ke dalam praktik, menciptakan barang baru, memperluas barang, atau menukar bahan baku barang agar kualitas bagus serta mengurangi biaya produksi atau investasi.

6. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah rencana, kebijakan, tujuan, dan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang bisnis, mempertahankan bisnis, atau mencapai kesuksesan komersial. Ada beberapa strategi pengembangan perusahaan yang dapat dilakukan adalah: Penetrasi pasar, Inovasi teknologi, Pertumbuhan pasar, Aliansi dan kemitraan, Diferensiasi produk, Orientasi pelanggan, Diversifikasi, Rekayasa kembali (turnaround). Ada juga beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha adalah: Menentukan tujuan pengembangan usaha, Melakukan riset mendalam, Mengumpulkan ide untuk inovasi, Menentukan target pasar, Memproduksi produk inovasi, Melakukan tes produk, Mempelajari competitor dan Tentukan harga bersaing. Jadi, strategi pengembangan merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar sasaran tertentu.



2.2 Analisis Faktor Situasional

Analisis faktor situasional adalah bagian pertama dalam perencanaan strategi dimana bagian ini membutuhkan analisis faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah semua hal yang terjadi didalam perusahaan, dan faktor eksternal adalah lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi situasi perusahaan. Sehingga analisis situasional adalah suatu pendekatan dalam perencanaan yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai faktor yang mempengaruhi perusahaan baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dengan menganalisis faktor situasional maka Keputusan yang diambil akan lebih relevan dan tepat sasaran karena mempertimbangkan kondisi saat ini. Berikut penjelasan mengenai analisis faktor internal dan faktor eksternal

1. Analisis 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, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture)

Indikator kondisi internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi bersangkutan, dengan memahami kondisi internal pihak pengambil keputusan akan mudah untuk menetapkan langkah-langkah atau kebijakan yang akan diambil apakah lebih berorientasi pada memperkecil kelemahan yang dimiliki atau mengembangkan organisasi sesuai dengan kekuatan yang dimiliki.



a. Kekuatan (Strength)

Kekuatan (Strength) adalah suatu sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah suatu kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain. Siagian (1995:172) menyatakan bahwa faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

b. Kelemahan (Weakness)

Robinson (1997:231) menyatakan kelemahan (weakness) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merk dapat merupakan sumber kelemahan. Faktor-faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan atau



organisasi, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Menurut Siagian (1995:173) bahwa dalam prakteknya, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Analisa internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki oleh PERUMDA Air Minum Kota Kupang. Hal ini dilakukan dengan cara mengevaluasi dan mengkaji beberapa aspek internal utama sesuai dengan hasil kinerja dari perusahaan, seperti:

- 1) Aspek teknis (operasional), terdiri dari:
 - a) Rasio Produksi
 - b) Kehilangan air
 - c) Jam operasi layanan
 - d) Tekanan air pada SR
 - e) Kalibrasi meter air

- 2) Aspek keuangan dan administrasi, terdiri dari:
 - a) ROE
 - b) Ratio operasional



- c) Rasio kas
 - d) Efektivitas penagihan
 - e) solvabilitas
- 3) Aspek sumber daya manusia, terdiri dari:
- a) Rasio pegawai terhadap pelanggan
 - b) Rasio diklat pegawai
 - c) Rasio biaya diklat
- 4) Aspek pelayanan pelanggan, terdiri dari:
- a) Cakupan pelayanan teknis
 - b) Pertumbuhan pelanggan
 - c) Penyelesaian pengaduan
 - d) Kualitas air pelanggan
 - e) Konsumsi air domestik

Faktor internal tersebut dimasukkan ke dalam matriks faktor strategi internal atau IFAS (Internal Factors Analysis Summary) digunakan untuk menyusun dan merumuskan faktor-faktor strategi internal yang terdiri dari kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses). Setelah matriks faktor strategi internal tersusun, maka hasil dimasukkan ke dalam model kuantitatif yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi (Rangkuti, 2017). Beberapa tahap untuk menyusun matriks faktor strategi

Internal (IFAS) yaitu sebagai berikut:



- Ditentukan faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom pertama.
- Diberi bobot pada masing-masing faktor dari 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting), bobot yang diberikan pada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan secara relatif. Faktor yang memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja perusahaan harus diberi nilai bobot yang tinggi. Jumlah total bobot tidak boleh melebihi 1.
- Diberi rating 1 sampai 4 pada masing-masing faktor, rating 1 (faktor memiliki kelemahan besar), rating 2 (faktor memiliki kelemahan kecil), rating 3 (faktor memiliki kekuatan kecil), dan rating 4 (faktor memiliki kekuatan besar).
- Dikalikan bobot pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom keempat untuk mendapatkan skor.
- Dijumlahkan skor pembobotan pada kolom keempat untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan. Nilai total tersebut menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap berbagai faktor strategis eksternalnya. Total skor dapat membandingkan perusahaan dengan perusahaan lain dalam kelompok industri yang sama.

2. Analisis 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 haan atau organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan



bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Indikator kondisi eksternal meliputi peluang dan ancaman, diperlukan pengetahuan yang mendalam dari organisasi terhadap peluang dan ancaman dengan selalu berkomunikasi dengan semua stakeholder untuk menetapkan langkah yang akan diambil.

a. Peluang (Opportunity)

Peluang (opportunity) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam suatu lingkungan perusahaan ataupun organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi. Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

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



b. 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. 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. Ringkasnya menurut Hitt (1997:42) menyatakan peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial.

Analisa eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang dihadapi oleh sebuah PERUMDA Air Minum Kota Kupang. Hal ini dilakukan dengan cara mengevaluasi dan mengkaji beberapa factor eksternal penting yang terkait dengan perkembangan sebuah PERUMDA Air Minum Kota Kupang. Faktor-faktor tersebut menggunakan analisis PESTEL antara lain:

- 1) Aspek social ekonomi dan budaya masyarakat, terdiri dari:
 - a) Kondisi ekonomi masyarakat

- b) Pola pemakaian air



- c) Minat menjadi pelanggan PERUMDA Air Minum Kota Kupang
- 2) Aspek ekonomi nasional/daerah
- a) Kenaikan harga BBM, Listrik, dan lain-lain
 - b) Kenaikan Upah Minimum Regional (UMR)
 - c) Pertumbuhan ekonomi daerah
- 3) Aspek dukungan dari pemerintah daerah dan DPRD/Masyarakat (Politik), terdiri dari:
- a) Dukungan kenaikan tarif dari pemda
 - b) Dukungan kenaikan tarif dari DPRD
 - c) Dukungan dalam bentuk dana/material dari pemda
 - d) Dukungan moril dari Masyarakat
- 4) Aspek hukum, terdiri dari:
- a) Peraturan daerah
 - b) Otonomi daerah
 - c) UU perlindungan konsumen
 - d) Peraturan pemerintah
- 5) Aspek geografis, tata ruang, dan lingkungan (social), terdiri dari:
- a) Topografi dan Lokasi daerah urban/pemukiman
 - b) Pemakaian air tanah/irigasi



c) Lokasi dan pemanfaatan sumber.

Menurut Rangkuti (2017), beberapa tahap untuk menyusun matriks faktor strategi eksternal (EFAS) yaitu sebagai berikut:

- Ditentukan faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman pada kolom pertama.
- Diberi bobot pada masing-masing faktor dari 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah total bobot tidak boleh melebihi 1.
- Diberi rating 1 sampai 4 pada masing-masing faktor dari skala 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat baik), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating diberikan berdasarkan pada kondisi perusahaan.
- Dikalikan bobot pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom keempat untuk mendapatkan skor.
- Dijumlahkan skor pembobotan pada kolom keempat untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total tersebut menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap berbagai faktor strategis eksternalnya. Total skor dapat membandingkan perusahaan dan perusahaan yang lain dalam kelompok industri yang sama.



2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT (SWOT Analysis) adalah suatu analisis yang mencakup didalamnya 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 didalamnya pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan di perusahaan lain. Analisis SWOT merupakan instrument perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrument 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.

Philip Kotler mendefinisikan analisis SWOT (2009:63) sebagai suatu evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya Freddy Rangkuti (2013:19) 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)”. Robinson (1997:229-230) 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 ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil”. Selanjutnya Gitosudarmo (2011:115) menyatakan kata SWOT merupakan pendekatan dari

Strength, Weakness, Opportunity and Threats yang dapat diterjemahkan menjadi:



Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”.

Dalam metode pendekatan ini kita harus memikirkan tentang apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau organisasi dan kita juga harus melihat kesempatan atau opportunity yang terbuka dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan serta tantangan (AGHT) yang menghadang di depan kita. Menurut Rangkuti (2006: 18), analisis SWOT adalah suatu identifikasi faktor strategis secara sistematis untuk merumuskan strategi. Strategi adalah alat yang sangat penting dan digunakan untuk mencapai tujuan. Dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dalam penelitian, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menentukan strategi yang sangat cepat dan tepat.

Atas dasar hasil identifikasi ini, melalui analisis maka dapat disusun suatu strategi yang dapat dikelompokkan ke dalam Matrik SWOT. Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (Strengths Opportunities), WO (Weaknesses Opportunities), ST (Strengths Threats), dan WT (Weaknesses Threats). Perencanaan strategi yang baik dapat dilakukan dengan metode analisis SWOT yang dirangkum dalam matriks SWOT (Seta, dkk, 2019). Berikut ini merupakan tabel untuk matriks SWOT yang digunakan dalam penelitian ini.



Tabel 2.1
Matriks SWOT

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">INTERNAL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">EKSTERNAL</div>	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	Tentukan Faktor-Faktor Kekuatan Internal Yang Paling Strategis	Tentukan Faktor Kelemahan Internal Yang Paling Strategis
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
Tentukan Faktor Peluang Eksternal Yang Sangat Strategis	Tentukan Strategi yang Menggunakan Kekuatan untuk Memanfaatkan Peluang	Tentukan Faktor Pelung Eksternal Ciptakan Strategi yang Meminimalkan Kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang
THREAT (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
Tentukan Faktor Ancaman Eksternal yang Sangat Strategis	Tentukan Strategi yang Menggunakan Kekuatan untuk Mengatasi Ancaman	Tentukan Strategi yang Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari Ancaman

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Setelah menguraikan analisis SWOT yang terdiri dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan hambatan), maka setelah itu akan dibuat metode analisis IFAS dan EFAS, sebagai pengembangan dari analisis SWOT. Metode analisis IFAS dan EFAS dipergunakan untuk menetapkan strategi jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang. IFAS (internal strategic factory analysis summary) dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam rangka strength and weakness. Sedangkan EFAS (eksternal strategic factory analysis summary) dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka strength and threats (Rangkuti, 2006:19). Setelah disusun faktor strategis dari faktor



kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka akan dilakukan perhitungan dengan menggunakan bobot, rating dan skor yang ditampilkan pada tabel IFAS dan EFAS berikut.

Tabel 2.2

IFAS

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1
2
Dst				
Total Kekuatan				
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1
2
Dst				
Total Kelemahan				
Total Kekuatan – Total Kelemahan = X				

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Tabel 2.3

EFAS

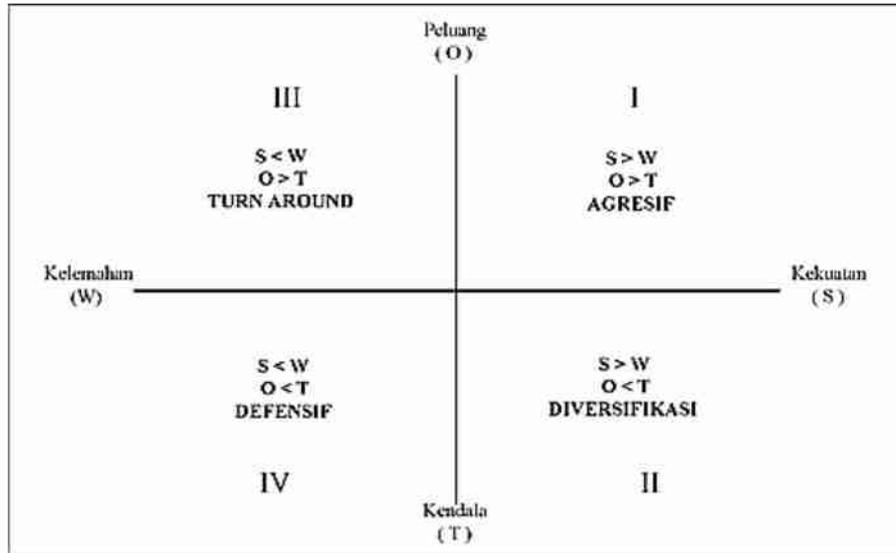
No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1
2
Dst				
Total Peluang				
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1
2
Dst				
Total Ancaman				
Total Peluang – Total Ancaman = O-T = Y				

Sumber: Diolah Peneliti, 2024



2.4 Diagram Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2017), diagram analisis SWOT terdiri dari empat kuadran yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 kuadran analisis swot

Diagram diatas dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Kuadran I: Kuadran Tumbuh dan Menang (S-O)

Kekuatan (Strengths) dan Peluang (Opportunities)

Kuadran ini menggambarkan situasi di mana perusahaan memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk meraih peluang yang ada di lingkungan eksternal. Kuadran ini menggambarkan situasi yang ideal bagi perusahaan. Ketika perusahaan memiliki kekuatan yang signifikan dan dihadapkan dengan peluang yang menguntungkan, maka organisasi memiliki kesempatan untuk berkembang pesat.

Strategi yang disarankan: Strategi agresif atau ekspansif. Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan internalnya untuk mengeksploitasi peluang eksternal.

Perusahaan harus menggunakan kekuatannya untuk mengeksploitasi peluang di pasar.



Dalam hal ini, perusahaan harus berfokus pada pengembangan produk, perluasan pasar, dan peningkatan daya saing. Perusahaan dapat menerapkan strategi pertumbuhan agresif dengan memperluas jangkauan produk dan meningkatkan pemasaran untuk menarik lebih banyak pelanggan.

Contoh strategi: Memperkenalkan produk baru menggunakan teknologi canggih yang dimiliki atau ekspansi ke pasar internasional. Jika perusahaan memiliki teknologi inovatif (kekuatan) dan ada pasar baru yang berkembang pesat (peluang), perusahaan bisa melakukan ekspansi produk atau memasuki pasar baru dengan menggunakan teknologi tersebut untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar. Sebuah perusahaan teknologi yang memiliki produk inovatif dan sumber daya keuangan yang kuat dapat memanfaatkan peluang pasar yang berkembang, seperti meningkatnya permintaan untuk perangkat lunak berbasis cloud.

2. Kuadran II: Kuadran Perbaikan (S-T)

Kekuatan (Strengths) dan Ancaman (Threats)

Kuadran ini menggambarkan situasi di mana perusahaan memiliki kekuatan internal, namun dihadapkan dengan ancaman eksternal. Di kuadran ini, perusahaan memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman eksternal. Namun, tantangan dari pesaing atau kondisi pasar yang memburuk tetap ada.

Strategi yang disarankan: Strategi diversifikasi. Perusahaan harus menggunakan kekuatannya untuk melawan ancaman eksternal yang ada. Salah satu langkah yang bisa diambil adalah dengan mendiversifikasi produk atau pasar untuk mengurangi risiko

timbulkan oleh ancaman tersebut. Perusahaan harus menggunakan kekuatan



yang dimiliki untuk mengurangi dampak dari ancaman eksternal, seperti melakukan inovasi produk atau memperkuat posisi pasar. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan mereknya untuk memperkuat loyalitas pelanggan dan melakukan diversifikasi produk untuk menghadapi ancaman tersebut

Contoh strategi: Jika ada pesaing baru yang memasuki pasar dengan harga lebih murah, perusahaan dapat menggunakan kekuatan mereknya untuk memperkenalkan inovasi produk baru atau meningkatkan layanan pelanggan. Jika perusahaan memiliki merek yang kuat (kekuatan) namun ada ancaman dari pesaing dengan produk lebih murah (ancaman), perusahaan bisa meluncurkan produk premium atau meningkatkan kualitas layanan pelanggan untuk mempertahankan daya saing.

3. Kuadran III: Kuadran Bertahan (W-O)

Kelemahan (Weaknesses) dan Peluang (Opportunities)

Kuadran ini menggambarkan situasi di mana perusahaan memiliki kelemahan internal tetapi ada peluang eksternal yang bisa dimanfaatkan untuk memperbaiki posisi mereka. Strategi yang disarankan: Strategi turn around (perbaikan). Organisasi harus fokus pada upaya untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Misalnya, perusahaan dapat mencari kemitraan atau aliansi strategis untuk mengurangi kelemahan dan mengambil peluang yang ada. Fokus strategi harus pada meminimalkan kelemahan internal agar dapat merebut peluang pasar lebih baik. Ini mirip dengan posisi "Question Mark" dalam matriks BCG, di mana perusahaan harus memperbaiki masalah internal untuk mengoptimalkan potensi pasar



Contoh strategi: Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan dalam distribusi, ia dapat menjalin kerjasama dengan perusahaan logistik yang lebih efisien untuk mengakses pasar yang lebih luas. Jika perusahaan memiliki kelemahan dalam hal distribusi produk (kelemahan), namun ada peluang untuk memperluas pasar online (peluang), perusahaan bisa memperbaiki sistem distribusinya dan mengoptimalkan saluran penjualan digital untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas.

4. Kuadran IV: Kuadran Bertahan atau Menghindar (W-T)

Kelemahan (Weaknesses) dan Ancaman (Threats)

Kuadran ini menggambarkan posisi yang paling rentan, di mana perusahaan memiliki kelemahan internal yang signifikan dan menghadapi ancaman eksternal yang besar. Kuadran ini menggambarkan situasi di mana perusahaan memiliki kelemahan internal dan dihadapkan dengan ancaman eksternal. Ini adalah posisi yang paling tidak menguntungkan.

Strategi yang disarankan: Strategi defensif (bertahan atau meminimalkan risiko). Perusahaan harus berfokus pada pengurangan kelemahan dan upaya untuk bertahan dalam menghadapi ancaman. Salah satu strategi yang bisa diterapkan adalah dengan memperbaiki efisiensi operasional atau bahkan mengurangi eksposur pada pasar yang mengancam. Perusahaan perlu merubah strategi secara signifikan untuk mengatasi ancaman dan memperbaiki kelemahan agar dapat bertahan

Contoh strategi: Jika sebuah perusahaan berada di pasar yang penuh dengan ancaman kuat dan memiliki kelemahan dalam hal sumber daya, perusahaan mungkin

melakukan restrukturisasi atau mencari pasar alternatif yang lebih aman. Jika



perusahaan memiliki masalah dalam hal efisiensi operasional (kelemahan) dan ada ancaman dari regulasi pemerintah yang semakin ketat (ancaman), perusahaan mungkin perlu merestrukturisasi operasional dan melakukan efisiensi biaya untuk tetap bertahan di pasar.

Kuadran analisis SWOT menurut Rangkuti memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana organisasi dapat menyusun strategi berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan pemahaman yang baik terhadap kuadran ini, perusahaan dapat lebih mudah merumuskan langkah-langkah yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif dan bertahan dalam menghadapi dinamika pasar yang berubah. Analisis SWOT menurut Rangkuti memberikan pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk menilai posisi strategis suatu organisasi atau perusahaan. Melalui empat kuadran (S-O, W-O, S-T, W-T), perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran, baik untuk pertumbuhan, pertahanan, maupun untuk menghadapi ancaman eksternal. Kombinasi kekuatan dan peluang memberikan potensi untuk pertumbuhan, sementara kekuatan dan ancaman membutuhkan inovasi dan adaptasi untuk bertahan. Sementara itu, kelemahan yang dihadapi bersama ancaman memerlukan langkah-langkah untuk memperbaiki internal dan melindungi organisasi dari risiko-risiko yang ada. Analisis SWOT menjadi alat yang sangat berguna dalam merencanakan langkah-langkah strategis yang akan membawa perusahaan menuju kesuksesan yang berkelanjutan.



2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul Penelitian dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Arini, Widodo & Atmajayani (2024) “Strategi Pengembangan Penyediaan Air Bersih Dengan Metode SWOT di Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar”	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan penyediaan air bersih di kecamatan kanigoro kabupaten blitar	Pendekatan kualitatif dengan analisis SWOT digunakan untuk memahami faktor-faktor internal serta eksternal. Pendekatan ini relevan untuk studi evaluatif dan analisis strategis dalam manajemen sumber daya air.	Posisi penyediaan air bersih di Kecamatan Kanigoro berada di kuadran II dengan nilai X 0,24 dan Y -0,65. Dalam konteks ini, diversifikasi dianggap sebagai strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan.
2	Sabta, Aksa & Taking (2024) “Strategy For Developing Clean Water Grid Infrastructure in Mamasa District, Mamasa Regency”	Tujuan penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan infrastruktur jaringan air bersih di Kecamatan Mamasa, guna memenuhi kebutuhan air bersih domestik masyarakat melalui sistem jaringan air bersih.	Pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan SWOT.	Strategi yang diperlukan adalah perawatan dan pemeliharaan, penambahan IPA baru dengan kapasitas pengolahan 50 L/detik, serta membuat studi kelayakan tentang jalur-jalur strategis pipa transmisi atau distribusi
3	De Hautsmand, Aidil & Saifuddin (2024) “Analisa Peningkatan Pelanggan Pasang Baru di Pelayanan Teknis Barat PDAM Surabaya Menggunakan Metode SOAR”	Tujuan penelitian ini adalah mencari upaya peningkatan pelayanan pasang baru di bagian Pelayanan Teknis Barat	Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode SOAR. Yang merupakan metode untuk melakukan penguatan organisasi baik secara internal maupun eksternal.	Diperoleh nilai IFE sebesar 3,7 dan nilai EFE sebesar 3,02, selanjutnya nilai tersebut dimasukkan ke dalam sel I dengan indeks warna hijau. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Bagian Pelayanan Teknis Barat saat ini sedang dalam posisi.



Lanjutan Tabel 2.4

No	Nama, Judul Penelitian dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Yuningsih, Kamaludin, Salim & Hayu (2024) “The Strategy To Improve Clean Water Services In Bengkulu Province”	Penelitian ini bertujuan untuk membuat strategi peningkatan pelayanan air bersih	Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan penelitian ini berlokasi di tiga lokasi. Analisis yang digunakan analisis SWOT	Berdasarkan hasil analisis SWOT peningkatan mutu pelayanan diperoleh bahwa EFAS dan IFAS berada pada kuadran II (0,126; -0,245) dengan strategi diversifikasi. Hasil ini menitikberatkan pada 4 K (kuantitas, kualitas, kontinuitas dan keterjangkauan)
5	Ningsih, Fitriani & Hadinata (2023) “Analysis Of Technical Evaluation And Customer Satisfaction Of Clean Water Services (Case Study: PDAM Lematang Enim At Muara Enim Regency, South Sumatra, Indonesia)”	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PDAM Lematang Enim dan menilai kepuasan pelanggan terhadapnya.	Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui analisis laboratorium dan survei langsung. Data dianalisis menggunakan metode statistik kuantitatif. Analisis IKP dan analisis kuadran digunakan untuk memetakan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan. Strategi dirumuskan melalui analisis SWOT.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori puas. Strategi yang dapat diterapkan berfokus pada peningkatan variabel terpenting menurut pelanggan, mengurangi pengeluaran pada variabel yang kurang penting, dan mengoptimalkan penggunaan teknologi yang tepat.
6	Hirman Madjid Patta Tope Armin Muis (2022) “Strategi Pengembangan Kapasitas Pelayanan Air Bersih Di Kelurahan Pasangkayu Kabupaten Pasangkayu”	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi pengembangan, mengetahui dan menganalisis faktor internal dan eksternal mengetahui dan menganalisis rumusan strategi pengembangan kapasitas pelayanan air bersih	Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan informan penelitian sebanyak 17 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan analisis SWOT.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kapasitas pelayanan air bersih di Desa Pasangkayu Kabupaten Pasangkayu adalah strategi kombinasi Kekuatan-Peluang dengan mengoptimalkan kekuatan melalui pemanfaatan peluang dengan strategi rencana aksi.

olah Peneliti, 2024



2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk dari kerangka berpikir yang berfungsi untuk menjelaskan alur pemikiran yang terhubung antara konsep yang satu dengan konsep lainnya, serta bertujuan untuk memberikan suatu ilustrasi atau gambaran berupa asumsi yang terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti nantinya. Miles & Huberman (2014) berpendapat bahwa kerangka konseptual merupakan suatu kerangka yang bisa berbentuk naratif atau grafis yang memiliki tujuan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan gambaran logis dan pola dari kerangka penelitian agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Selain itu menunjukkan logika penelitian dalam menjabarkan terhadap sasaran dan tujuan dari penelitian.

Kerangka ini dimulai dari menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk memperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis internal yang digunakan dapat berupa aspek penilaian kinerja dan untuk analisis eksternal dapat menggunakan analisis pestel. Setelah menemukan faktor internal dan faktor eksternal maka keduanya akan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Setelah mendapatkan analisis SWOT maka dilanjutkan dengan membuat matriks TOWS guna menemukan strategi pengembangan yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah strategi diperoleh maka perusahaan dapat mengimplementasikannya untuk mengembangkan perusahaannya.



Berdasarkan uraian kerangka konseptual tersebut, maka peneliti menyusun kerangka konseptual penelitian seperti pada gambar skema kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Konsep

