

**ANALISIS SWOT SEBAGAI LANDASAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI
PEMASARAN PADA
PT. TIFAUTAMA TRAVELINDO**

*SWOT ANALYSIS AS A BASIS FOR DETERMINING MARKETING
STRATEGIES AT PT. TIFAUTAMA
TRAVELINDO*



Disusun dan diajukan oleh

YUDI HERMAWAN

A012222100

Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024

LEMBAR PENGESAHAN**LEMBAR PENGESAHAN TESIS****ANALISIS SWOT SEBAGAI LANDASAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI
PEMASARAN PADA
PT. TIFAUTAMA TRAVELINDO**

Disusun dan diajukan oleh:

**YUDI HERMAWAN
NIM A012222100**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **14 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Abdul Razak Nurir, SE., M.Si., M.Mktg. C.MP
NIP 197412062000121001

Pembimbing Pendamping



Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA.
NIP 196012311986011008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

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

Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

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

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yudi Hermawan
Nim : A012222100
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis SWOT sebagai Landasan dalam menentukan Strategi Pemasaran Pada PT Tifautama Travelindo**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Yudi Hermawan

KATA PENGANTAR

Bismillah, Alhamdulillah, puji syukur kita panjatkan kepada Alloh Azza wa Jalla karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Analisis SWOT sebagai Landasan dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada PT. Tifa Utama Travelindo”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, terutama kepada:

- Bapak Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
- Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
- Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE, M.Si, M.Mktg. C.MP dan Dr. H. Muhammad Toaha, SE, MBA , selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini;
- Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
- Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
- Pihak Manajemen dan staf PT. Tifa Utama Travelindo, yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaan;
- Istri dan anak tercinta beserta keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa;
- Semua pihak, atasan, rekan kerja dan rekan kuliah serta semuanya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.karena telah memberikan semangat dan bantuan selama ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Makassar, 2024



Yudi Hermawan

ABSTRAK

YUDI HERMAWAN, *Analisis SWOT sebagai Landasan dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada PT Tifautama Travelindo* (dibimbing oleh Abdul Razak Munir dan Muhammad Toaha).

Penelitian ini bertujuan menganalisis SWOT sebagai landasan dalam menentukan strategi pemasaran pada PT Tifautama Travelindo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Tifautama Travelindo memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi pemasaran. Kekuatan perusahaan terletak pada reputasi yang baik, pengalaman yang luas, dan jaringan yang luas. Kelemahan perusahaan terletak pada sumber daya manusia yang terbatas dan teknologi yang belum canggih. Peluang perusahaan terletak pada pertumbuhan pasar pariwisata, meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan mancanegara, dan tren wisata *online*. Ancaman perusahaan terletak pada persaingan yang ketat, perubahan regulasi, dan krisis ekonomi. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan perlu merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Strategi pemasaran yang direkomendasikan adalah strategi fokus, strategi diferensiasi, dan strategi kepemimpinan biaya. Strategi fokus berfokus pada melayani segmen pasar tertentu, seperti wisatawan bisnis atau wisatawan keluarga. Strategi diferensiasi membedakan perusahaan dari pesaing dengan menawarkan produk atau layanan yang unik. Strategi kepemimpinan biaya bersaing dengan menawarkan harga yang lebih rendah daripada pesaing.

Kata kunci: SWOT, matrik, eksternal, internal, QSPM, *grand strategy*



ABSTRACT

YUDI HERMAWAN. *SWOT Analysis as a Basis to Determine Marketing Strategies in PT Tifautama Travelindo* (supervised Abdul Razak Munir and Muhammad Toaha)

The aim of this is to analyze SWOT as a Basis to Determine Marketing Strategies) in PT. Tifautama Travelindo. This study used a qualitative method with data collection technique performed through interview, observation, and documentation study. The results of the study show that PT. Tifautama Travelindo has strengths, weaknesses, opportunities, and threats that need to be considered in determining marketing strategies. The company's strengths lie on its good reputation, extensive experience, and extensive network. The company's weaknesses lie in limited human trend. The company's threats lie in fierce competition, regulatory changes, and economic crises. The company's opportunities lie on the growth of tourism marketing, the increasing number of domestic and foreign tourists, and the online tourism trend. The company's threats lie on fierce competition, regulatory changes, and economic crises. Based on the SWOT analysis, the company needs to formulate marketing strategies that are in line with the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced. The recommended marketing strategies are focus strategy, differentiation strategy, and cost leadership strategy. The strategy focuses on serving specific market segments, such as business travelers or family travelers. The differentiation strategy differentiates the company from competitors by offering unique products or services. The cost leadership strategy competes by offering lower prices than competitors. This study is expected to contribute to the development of marketing strategies for PT. Tifautama Travelindo so the company can increase its competitiveness and achieve its goals.

Keywords: SWOT, matrix, external, internal, QSPM, grand strategy



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Manajemen.....	7
2.2. Manajemen Pemasaran.	8
2.3. Manajemen Strategi	9
2.4. Analisis SWOT	15
2.5. Matriks IFE dan EFE	27
2.6. Matriks Grand Strategy.....	34
2.7. Penelitian Terdahulu	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1. Rancangan Penelitian	43
3.2. Situs dan Waktu Penelitian.....	43
3.3. Populasi dan Sampel.....	43
3.4. Sumber Data	44
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6. Metode Analisis Data.....	44
BAB IV.....	52

HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Hasil Penelitian.....	52
4.1.1 Gambaran umum perusahaan.....	52
4.1.2 Hasil analisis industri	55
1. Lingkungan Internal	57
2. Lingkungan Eksternal	64
4.2 Pembahasan.....	75
BAB V.....	97
PENUTUP	97
5.1 Simpulan.....	97
5.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri pariwisata merupakan tulang punggung pembangunan perekonomian nasional, dan menjadi andalan Daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tingginya angka wisatawan yang datang ke daerah menarik banyak investor baik lokal maupun asing untuk menginvestasikan dananya di bidang pariwisata termasuk biro perjalanan, perhotelan dan restoran untuk mendukung upaya pengembangan dalam industri pariwisata, maka diperlukan pengembangan pula pada sektor turunannya seperti perhotelan, rumah makan dan Biro Perjalanan atau Tour and Travel.

Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mencapai 1,13 juta kunjungan pada Agustus 2023. Jumlah ini merupakan yang tertinggi semenjak pandemi Covid-19. Jumlah kunjungan turis asing itu naik 68,92% dibanding setahun sebelumnya (*year-on-year/yoy*). Pada Agustus 2022, jumlah kunjungan wisman ke Indonesia hanya 670,5 ribu kunjungan. Begitu pula bila dibanding bulan sebelumnya (*month-on-month/mom*), kunjungan wisman ke Tanah Air pada Agustus 2023 naik 1,02% (*mom*) dibanding Juli 2023 yang capaiannya 1,12 juta kunjungan wisman (BPS, 2023a).

Gambar 1.1. Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman ke Indonesia, Agustus 2019– Agustus 2023



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023

Berdasarkan jenis pintu masuk, jumlah kunjungan wisman pada Agustus 2023 yang melalui pintu masuk utama sebanyak 979,49 ribu kunjungan dan pintu masuk perbatasan sebanyak 153,15 ribu kunjungan. Jumlah kunjungan yang melalui pintu masuk utama didominasi oleh wisman dengan moda angkutan udara yang berkontribusi sebesar 84,38 persen, sedangkan wisman dengan moda angkutan laut dan darat masing-masing hanya sebesar 12,87 persen dan 2,76 persen (BPS, 2023b).

Menurut BPS, mayoritas wisman yang berkunjung ke Indonesia pada Agustus 2023 menggunakan moda angkutan udara, yaitu sebanyak 826,44 ribu kunjungan. Jumlahnya setara 73% dari total kunjungan wisman pada bulan tersebut. Selanjutnya, ada 126,04 ribu kunjungan wisman melalui moda angkutan laut (11,13%), dan moda angkutan darat 26,99 ribu kunjungan (2,38%). Sementara, kunjungan wisman ke Indonesia yang melalui pintu perbatasan sebanyak 153,14 ribu kunjungan (13,52%).

Mayoritas wisman yang berkunjung ke Indonesia pada Agustus 2023 berasal dari Malaysia, yaitu 174,79 ribu kunjungan (15,43%), diikuti wisman berkebangsaan Australia 129,06 ribu kunjungan (11,39%), Singapura 105,46 ribu kunjungan (9,31%), Tiongkok 85,2 ribu kunjungan (7,52%), dan Timor Leste 64,29 ribu kunjungan (5,68%). Secara kumulatif, jumlah kunjungan wisman ke Indonesia sepanjang Januari-Agustus 2023 mencapai 7,44 juta kunjungan, naik 166,12% dibanding periode yang sama pada tahun sebelumnya (Januari-Agustus 2022), jumlah kunjungan wisman ke RI hanya 2,79 juta kunjungan (BPS, 2023b).

Mengingat potensi jumlah wisatawan yang tinggi, sangat penting untuk menyediakan akomodasi perjalanan yang memadai. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parra-López et al. (2016) Harsyauqi & Rafiah (2023), dan Melandi et al. (2023) Bahwa agen perjalan (*travel agent*) mendukung kemampuan industri wisata dengan signifikan. Agen perjalanan berperan sebagai perantara antara wisatawan dan penyedia layanan pariwisata dengan menyediakan informasi lengkap mengenai destinasi, akomodasi, transportasi, dan kegiatan wisata. Mereka juga memfasilitasi proses perjalanan dengan menyediakan paket wisata sesuai dengan kebutuhan wisatawan. Dengan layanan profesional dan pengalaman luas, agen perjalanan membantu meningkatkan kepuasan dan pengalaman wisatawan serta mempromosikan destinasi wisata secara lokal dan internasional, yang secara keseluruhan mendukung pertumbuhan ekonomi dan industri pariwisata.

PT. Tifa Utama Travelindo merupakan salah satu perusahaan di bidang penyedia akomodasi perjalanan yang berdiri sejak tahun 2002 dan resmi terdaftar pada tahun 2011, menawarkan dasar yang kokoh untuk pengembangan bisnis di industri travel. Dengan fokus pada kepuasan pelanggan dan pengalaman perjalanan edukatif, perusahaan ini memiliki potensi pertumbuhan yang signifikan. Diversifikasi penawaran tur, mulai dari destinasi lokal seperti Toraja, Bromo, Bali

dan Jogja hingga lokasi internasional seperti Malaysia, Singapura, dan Eropa, menunjukkan kemampuannya untuk melayani berbagai minat perjalanan. Ekspansi portofolio untuk menyertakan lebih banyak destinasi eksotis dan paket perjalanan tematik dapat lebih meningkatkan daya saing dan menarik segmen pasar baru. Integrasi teknologi dalam operasional dan pemasaran, seperti pengembangan aplikasi mobile dan strategi media sosial yang efektif, juga dapat memperkuat posisi pasar PT. Tifa Utama Travelindo dalam industri yang sangat kompetitif.

Untuk menganalisis kemampuan kompetitif dari PT Tifa Utama Travelindo dapat menggunakan Analisis SWOT. Di mana SWOT terdiri dari empat aspek (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang merupakan alat penting dalam pengembangan bisnis travel karena memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi bisnis saat ini dan potensi pertumbuhan di masa depan. Dengan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), bisnis dapat memanfaatkan keunggulan kompetitifnya untuk menarik lebih banyak pelanggan. Mengakui kelemahan (*weaknesses*) memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki area yang kurang dan menghindari hambatan yang dapat mengganggu pertumbuhan (Rangkuti, 2013).

Peluang (*opportunities*) yang diidentifikasi melalui analisis SWOT membantu bisnis dalam merencanakan strategi ekspansi dan inovasi, memanfaatkan tren pasar atau perubahan preferensi konsumen. Terakhir, mengenali ancaman (*threats*) mempersiapkan bisnis untuk menghadapi potensi risiko, seperti perubahan regulasi atau persaingan yang meningkat, sehingga dapat merumuskan strategi pencegahan atau adaptasi. Dengan demikian, analisis SWOT membantu bisnis travel dalam pengambilan keputusan strategis, memfokuskan sumber daya pada area yang paling menguntungkan, dan mengantisipasi perubahan dalam lingkungan bisnis. Ini mengarah pada

pengembangan bisnis yang lebih terarah, efisien, dan berkelanjutan (Rangkuti, 2013).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat analitis yang digunakan untuk mengevaluasi strategi alternatif berdasarkan kelayakannya, setelah melakukan analisis SWOT (Paley, 2021). QSPM penting karena memungkinkan pengambil keputusan untuk menilai berbagai opsi strategis secara objektif, dengan menggunakan data kuantitatif, sehingga memudahkan dalam pemilihan strategi yang paling efektif untuk diimplementasikan dalam pengembangan bisnis

Setelah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui analisis SWOT, QSPM mengintegrasikan temuan ini untuk menentukan nilai atraktivitas relatif dari berbagai strategi yang mungkin (David, 2011). Hal ini dilakukan dengan menetapkan bobot kepada setiap faktor SWOT berdasarkan pentingnya relatif terhadap tujuan strategis bisnis, dan kemudian menilai seberapa baik setiap strategi potensial bisa memanfaatkan kekuatan dan peluang atau mengatasi kelemahan dan ancaman (Simanjuntak, 2022).

Hasil penelitian dari Abya et al. (2015) menunjukkan pentingnya QSPM terletak pada kemampuannya untuk memberikan dasar yang objektif untuk membandingkan strategi, mengurangi bias subjektif dan meningkatkan kemungkinan memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien untuk inisiatif yang memiliki potensi tertinggi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mencapai tujuan strategis.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Analisis SWOT Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada PT. Tifautama Travelindo".

1.2. Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana lingkungan eksternal dan internal mempengaruhi pemasaran jasa ticketing dan perjalanan wisata dari PT Tifautama Travelindo?
- 2) Strategi apa saja yang mempengaruhi pengelolaan dan pengembangan pemasaran PT Tifautama Travelindo agar dapat terus bertahan dan berkembang?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Mengevaluasi bagaimana lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempengaruhi pemasaran jasa ticketing dan perjalanan wisata yang ditawarkan oleh PT Tifa Utama Travelindo.
- 2) Mengidentifikasi dan Menganalisis Strategi yang Mempengaruhi Pengelolaan dan Pengembangan Pemasaran PT Tifa Utama Travelindo.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

A. Pengertian Manajemen

Farida (2017) memaknai manajemen sebagai seni dan ilmu dalam perencanaan, pengkoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, Hasibuan (2020) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Robbins & Coulter, (2013), manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien. Menurut Kristina & Widyaningrum (2019), manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dari penjelasan menurut para ahli diatas, maka dapat diuraikan manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam sebuah organisasi agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan.

B. Fungsi Manajemen

Farida (2017) mengemukakan beberapa fungsi manajemen sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

2) Pengorganisasian

Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha bimbingan, saran, perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

4) Pengawasan

Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sesuai dengan rencana semula.

2.2. Manajemen Pemasaran.

Manajemen pemasaran adalah kegiatan yang direncanakan dan dijalankan oleh perusahaan. Perencanaan ini memerlukan strategi dan keahlian yang tepat untuk menentukan rencana tersebut. Peran manajemen pemasaran dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, termasuk dalam menyiapkan produk yang lebih inovatif, memilih pangsa pasar yang diharapkan perusahaan, dan mempromosikan produk baru kepada pembeli potensial.

Menurut Brown dan Johnson (2020), manajemen pemasaran adalah kegiatan yang mencakup pemilihan pasar sasaran untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan konsumen dengan menciptakan dan memberikan kualitas penjualan yang baik. Smith (2019) menambahkan bahwa manajemen pemasaran secara keseluruhan adalah cara perusahaan melakukan bisnis yang mempersiapkan, menentukan, dan mendistribusikan produk, jasa, dan gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar sasaran. Lee (2021) menjelaskan bahwa manajemen pemasaran adalah kegiatan menciptakan,

mempersiapkan, dan melaksanakan rencana yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Berdasarkan ketiga pernyataan dari para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah ilmu yang diterapkan pada suatu bisnis agar tetap bertahan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program penciptaan konsep pemasaran.

2.3. Manajemen Strategi

Kata strategi dalam organisasi atau perusahaan hampir selalu dikaitkan dengan arah, tujuan, dan penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya. Isnati, (2019). Mendefinisikan manajemen strategik sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang di buat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan ; perumusan strategi ; implementasi strategi dan evaluasi ; serta pengendalian.

Sementara itu menurut Marrus (2020), strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan oleh perusahaan yang didalamnya terdapat rencana untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut David Hunger & Thomas L, (2003), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang mana manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi, dan pengendalian. Lebih lanjut, David

mengemukakan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya atau tujuan.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Bidang ilmu yang sedang berkembang dengan cepat disebut manajemen strategi. Pandangan ini melihat perusahaan sebagai kumpulan proses yang saling berhubungan, dan tujuannya adalah untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya.

Dalam buku mereka masing-masing, para ahli menyampaikan berbagai pengertian strategi. Dalam bahasa Yunani, kata "strategi" berasal dari kata "*strategos*", yang berarti "tentara" dan "*ego*", yang berarti "pemimpin." Suatu strategi terdiri dari dasar atau rencana untuk mencapai tujuan, sehingga pada dasarnya merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut.

David Hunger & Thomas L (2003) "*management strategic is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*" (manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi kinerja bisnis dalam jangka panjang). Menurut (Marrus, 2002), "strategi" didefinisikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh para pemimpin puncak untuk membuat rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, bersama dengan pembuatan strategi atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, Freddy Rangkuti dalam bukunya "SWOT Analysis: Teknik Membedah Kasus Bisnis" (2016) menjelaskan bahwa strategi adalah rencana yang komprehensif dan terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien

dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Strategi ini sering dirumuskan melalui analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), yang memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi.

Selanjutnya Menurut David (2006) "*strategic management can be defined as the art and science of formulating implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objective*" (manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan mengenai perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam keputusan fungsional yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategik yang meliputi perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

Risiko dalam manajemen strategi akan menjadikan manajemen lebih bijak dalam menggunakan bidang ilmu ini dan pemahaman terhadap bidang ilmu ini akan lebih baik agar manfaat yang dihasilkan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan menjadi peka terhadap kemungkinan-kemungkinan konsekuensi negative ini dan menyiapkan mereka dalam cara-cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi negatif akan memperkuat potensi manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan.

Dalam penyusunan proses perencanaan strategi terdapat 5 tahapan, diantaranya: penentuan tujuan, analisis lingkungan, alternatif strategi, implementasi dan evaluasi menurut (Crittenden & Crittenden, 2000). Sedangkan (Grant, 2003) untuk menghadirkan konsep perencanaan strategi yang luas perlu pemahaman berkenaan tujuan jangka panjang dan pemahaman antara “*strategic management*” and “*strategic thinking*”.

Merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisis lingkungan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor strategis untuk masa depan perusahaan dengan menganalisis lingkungan perusahaan. Analisis yang dilakukan meliputi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

a. Konsep Strategis

Manajemen mempunyai fungsi-fungsi antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Fungsi manajemen menurut pandangan lainnya adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pengarahan, dan pengawasan. Salah satu dari fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan. Proses perencanaan berlangsung dalam konteks lingkungan, Dimana manajer harus mengembangkan pemahaman yang lengkap dan menyeluruh untuk menentukan misi organisasi dan mengembangkan strategi, taktik, dan tujuan dan rencana operasi (Griffin & Moorhead, 2013).

Di dalam perencanaan terdapat satu bagian yang dinamakan strategi. Studi tentang manajemen strategis menekankan pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menghasilkan dan menerapkan arahan strategis baru untuk sebuah organisasi (David Hunger & Thomas L, 2003).

Tabel 2.1 menunjukkan bagaimana sejarah manajemen strategi telah digagas dari tahun 1960-an dan 1970-an oleh Stanford Research Institute, Igor Ansoff. Gagasan terus dilanjutkan pada tahun 1980-an oleh James Quinn, Kenichi Ohmae, Thomas Peters dan Robert Waterman, Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Noel Tichy dan Mary Devanna, serta kepada Michael Porter, dilanjutkan pada era 1990-an oleh Gary Hamel dan C. K. Prahalad.

Tabel 2.1. Sejarah Manajemen Strategi

Tahun	Penggagas	Gagasan
1963-70	Standford Research Institute	Berpikir terstruktur tentang sistem perencanaan (structural thinking about planning system)
1865	Igor Ansoff	Pendekatan analitis terhadap strategi perusahaan (Analytical approach to corporate strategy)
1972	Igor Ansoff	konsep manajemen strategis (strategic management concept)
1980	James Quinn	inkremantalisme logis (Logical incrementalism)
1982	Kenichi Olmae	Berpikir terstruktur tentang sistem perencanaan (structural thinking about planning system)
1082	Thimas Peters and Robert Waterman	Mencari Keunggulan (in search of excellence)
1985	Henry Mintzberg	Strategi yang disengaja muncul (Deliberate and emergent strategies)

1985	Igor Ansoff	Pendekatan kontingensi/ turbulensi lingkungan (Contingency approach/ environmental turbulence)
1986	Noel Tichy and Marry Devana	Kepemimpinan transformasional (Transformasional leadership)
1987	Michael Porter	Dari keunggulan kompetitif menuju strategi perusahaan (From competitive advantage to corporate strategy)
1994	Gary Hamel and C.K Prahalad	Membentuk kembali industri/ bersaing untuk masa depan (<i>Reshaping industries/ competing for the future</i>)

Sumber: (Hussey, 1998)

Strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep strategi, di antaranya adalah :

a) *Distinctive Competence*

Distinctive Competence adalah tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day & Wensley dalam Rangkuti (2013), identifikasi *distinctive competent* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumberdaya.

b) Competitive Advantage

Competitive Advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter dalam Rangkuti (2013), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu, *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

b. Model Manajemen Strategi

Manajemen perusahaan melakukan pengamatan terhadap faktor-faktor eksternal dan internal yang ada dalam perusahaan, faktor eksternal diamati untuk melihat kesempatan dan ancaman yang ada, sedangkan faktor internal diamati untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Faktor penting utama bagi masa depan perusahaan disebut faktor strategis yang biasa disebut dengan SWOT yang artinya *Strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Setelah semua faktor-faktor eksternal dan internal teridentifikasi, manajemen kemudian melakukan evaluasi dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Setelah itu perusahaan melakukan strategi dan diakhiri dengan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah pendekatan strategis yang digunakan dalam manajemen untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi atau proyek. Pendekatan ini melibatkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan menganalisis SWOT, organisasi dapat memahami posisi relatif mereka di pasar, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta merencanakan strategi yang sesuai untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang mungkin timbul. Analisis SWOT sering digunakan sebagai alat

dalam pengambilan keputusan strategis untuk merumuskan rencana tindakan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

“Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), dan peluang (opportunities), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats).” (Ahmad, 2020:57)

Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. (Isnati, 2019) mengemukakan beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT sebagai berikut:

- 1) Analisis SWOT dapat membantu strategi bagi para Stakeholder untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau ke depan terhadap kualitas internal maupun eksternal.
- 2) Analisis SWOT mampu menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.
- 3) Analisis SWOT mampu menganalisis faktor-faktor di dalam organisasi yang memberikan andil terhadap kualitas mutu pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal.

Telah diketahui pula bahwa analisis SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau satuan

bisnis yang bersangkutan. Analisis SWOT biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Menurut Rangkyu, dalam menganalisa SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

a) Matrik SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b) Matrik Boston Consulting Group

Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan

c) Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model Boston Consulting Group (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d) Matrik Space

Adalah untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industry pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara financial relative cukup

kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e) Matrik Grand Strategy

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

a. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)

- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung
- f) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan.

b. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*internal strategic factors analysis summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapnya adalah :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) samapai 0,0 (tidak penting), berdasrkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya 4.

c. Tahap Analisis

Setelah mengumpul semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a) Matrik TOWS atau Matrik SWOT
- b) Matrik BCG
- c) Matrik Internal Eksternal
- d) Matrik SPACE
- e) Matrik Grand Strategy

1. Analisis PESTEL

a. Politik,

Menurut David (2011), faktor-faktor politik dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal.

b. Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, serta harga-harga produk dan jasa.

c. Sosial Budaya

Kecenderungan sosial dan budaya yang terjadi akan membentuk cara hidup, pekerjaan, memproduksi, mengkonsumsi dari suatu masyarakat. Menurut

David (2011), perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan.

d. Teknologi

Menurut David (2011), kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

e. Legal

Menurut David (2011), salah satu elemen penting dalam analisis lingkungan eksternal perusahaan. Faktor hukum mencakup berbagai aspek peraturan dan kebijakan yang dapat mempengaruhi operasi bisnis dan strategi perusahaan. Perusahaan harus mematuhi undang-undang dan regulasi yang berlaku untuk menghindari sanksi hukum dan menjaga reputasi bisnis

2. Matrik TOWS atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis.

Diagram 2.2 Matriks SWOT

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
Threats	<p>ST</p> <p>Memfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
Opportunities	<p>SO</p> <p>Memfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST I

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT5

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

3. Matriks BCG

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Cara penggunaan Matriks BCG

- a) Mengidentifikasi unit analisis
- b) Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis
- c) Menghitung pangsa pasar relative
- d) Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
- e) Rumusan Setiap kuadran.

4. Matriks General Electric

Model ini membutuhkan parameter faktor daya tarik industri (*industry attractiveness factor*) dan faktor kekuatan bisnis (*business strength factor*).

5. Matriks Internal Eksternal

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model general electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

6. Matrik Space

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik space untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industri (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

7. Matrik Grand Strategy

Model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi bank yang bersangkutan dalam pasar perbankan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis bank berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu. Caranya

adalah dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu tentukan persentase bobotnya.

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika faktor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai kuat. Sebaliknya jika faktor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai lemah. Jika faktor kekuatan relatif seimbang dengan faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika faktor peluang suatu aspek eksternal lebih besar pengaruhnya dari faktor ancamannya maka aspek tersebut dinilai menarik. Sebaliknya jika faktor peluang lebih kecil pengaruhnya dari faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika faktor peluang relatif seimbang pengaruhnya dibandingkan dengan faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai dilakukan, pemberian skor/nilai untuk setiap aspek internal maupun eksternal.

Misalnya suatu aspek dinilai kuat atau menarik diberi skor 3, bila nilai sedang diberi skor 2 dan jika lemah atau tidak menarik diberikan skor 1. Setelah itu skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan. Akhirnya didapatkan skor total untuk aspek internal dan skor total untuk aspek eksternal seperti terlihat pada tabel diatas. Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh tersebut, dapat dibuat grafik positioning, dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi usaha bank yang bersangkutan. Kendati demikian analisis SWOT memiliki keterbatasan.

d. Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT

a) *Strenght* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Hal demikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain: kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.

c) *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah :

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk;

- 2) Hubungan dengan para pembeli yang akrab;
- 3) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis;
- 4) Identifikasi suatu segemen pasar yang belum mendapat perhatian;
- 5) Perubahan dalam kondisi persaingan;
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.

d) *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Berbagai contohnya antara lain:

- 1) Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis;
- 2) Pertumbuhan pasar yang lamban;
- 3) Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan;
- 4) Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu;
- 5) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai;
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal ,kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi didunia bisnis. Analisis SWOT

membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

f. Fungsi SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2005) *, fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Pentingnya SWOT dalam sebuah manajemen menuntut perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Perusahaan harus dapat menerapkan suatu strategi yang tepat agar persaingan perusahaan dapat berhasil dengan baik, hal ini perlu agar dapat mengungguli perusahaan pesaing, sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan, perusahaan harus dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT) dilakukan secara internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi perusahaan Analisis SWOT ini penting sebagai bagian perusahaan untuk perumusan manajemen strategi yang akan dijalankan perusahaan agar siap bersaing dan tidak dipandang sebelah mata oleh perusahaan lainnya.

2.5. Matriks IFE dan EFE

A. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan. Faktor ini mempengaruhi terbentuknya strength dan weakness, dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di perusahaan yang meliputi segala macam manajemen fungsional guna pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya dari perusahaan (*corporate culture*). *Strength* merupakan seberapa besar kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengimbangi kelemahan yang ada, menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang datang. Sedangkan *weakness* adalah seberapa besar kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan sulit untuk menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang ada (David, 2006).

Langkah-langkah membuat Matriks IFE sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor–faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Yaitu faktor kekuatan dan kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2006):

- a. Manajemen

Faktor Manajemen yang di amati berupa perencanaan dari organisasi, pengorganisasian, penempatan staf, pemotivasian bagi staf dan juga pengontrolan terhadap staf.

- b. Pemasaran

Pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dimana terdapat 7 fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap menjadi ukuran yang terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

d. Produk

Produk yang dihasilkan dari suatu perusahaan sangat berpengaruh pada keputusan pembelian konsumen. Oleh karena itu produk yang dibuat pun harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen

e. Sistem Informasi

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan dari manajerial. Informasi menggambarkan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Oleh karena itu, menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah suatu hal yang penting dalam audit internal.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor – faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus 19 mendapat peringkat 3 atau 4 dan

kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.

4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing–masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing–masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi. Nilai rata-rata sebesar 2,5 Jika nilai rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal lemah. Jika nilai rata-rata diatas 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal kuat

B. Matriks EFE

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities dan threats dimana menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi pada luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan terhadap kondisi eksternal. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri (*industry environment*), lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. *Opportunities* atau peluang menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menanggapi peluang yang ada di lingkungan perusahaan. *Threats* atau ancaman menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menghindari ancaman yang ada di lingkungan perusahaan (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks EFE sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor–faktor eksternal utama. Yaitu memasukan faktor peluang dan ancaman. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011).

a. Politik

Pemerintahan dan Hukum Pemerintah baik tingkat pusat hingga daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi subsidi, pemberi kerja dan juga merupakan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

b. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dan beragam strategi. Ketika pasar mengalami pertumbuhan, kekayaan konsumen dan bisnis meluas sehingga dapat berpengaruh terhadap faktor eksternal bagi sebuah perusahaan.

c. Sosial

Budaya dan Demografi Perubahan sosial, budaya dan demografi memiliki dampak yang besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Baik organisasi dan organisasi besar dihadapkan oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan sosial, budaya dan demografi yang terjadi.

d. Teknologi

Perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi memiliki dampak terhadap suatu organisasi. Kemajuan teknologi yang semakin pesat adalah internet. Internet menjadi sebuah mesin ekonomi nasional dan global yang memacu pertumbuhan. Hal tersebut menjadi sebuah faktor yang sangat penting bagi sebuah negara dalam meningkatkan standar hidup

Analisis Kompetitif yang disebut dengan model lima kekuatan porter sebagai berikut.

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan dapat ditanggapi dengan cara penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi dan pengintensifkan iklan.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Jika terdapat banyak perusahaan baru yang dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu, tugas dari penyusun strategi suatu perusahaan adalah mengidentifikasi 16 perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, lalu melakukan penyerangan strategi balik apabila diperlukan serta memanfaatkan kekuatan dan juga peluang yang ada.

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industry lain. Munculnya produk-produk pengganti tersebut meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Kekuatan kompetitif pesaing dapat diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar ang berhasil diraih produk tersebut dan juga rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok cukup mempengaruhi intensitas persaingan disuatu industri khususnya jika terdapat sejumlah pemasok atau ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus. Akan menguntungkan

kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kemudian kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman barang yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga menjadi keuntungan jangka panjang bagi semua pihak yang berkepentingan.

e. Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar apabila berada dalam kondisi-kondisi tertentu seperti, jika konsumen dapat dengan mudah beralih ke merk atau barang pengganti milik pesaing, selanjutnya jika konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, lalu jika penjual memiliki masalah menurunnya permintaan konsumen, jika konsumen memegang informasi tentang produk, harga dan biaya dari penjual dan yang terakhir jika konsumen memegang kendali apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk yang paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk yang sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak 17 berhasil atau melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3=

responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3 atau 4.

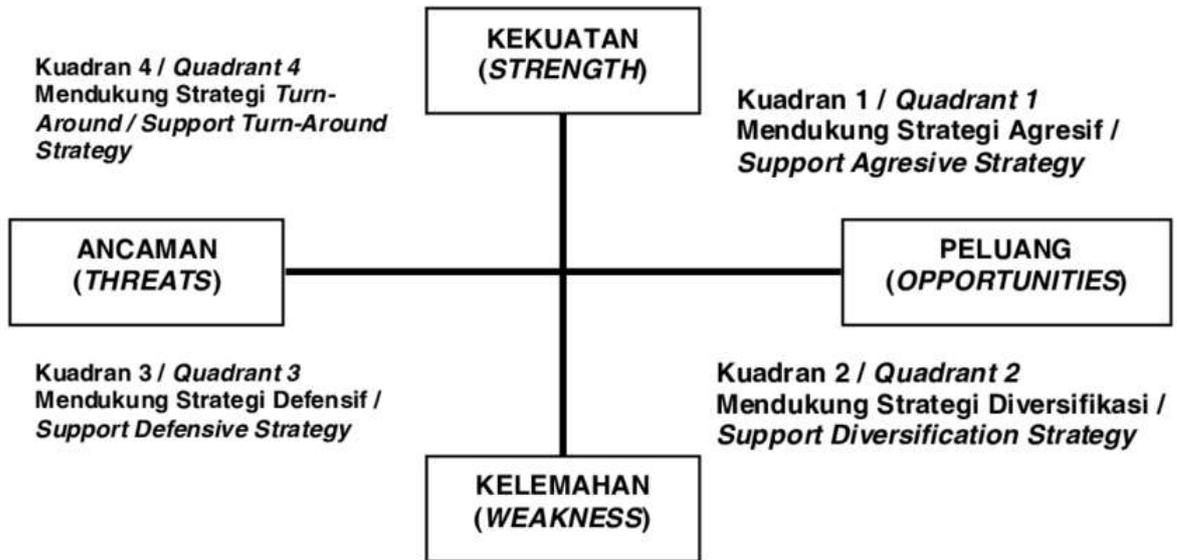
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total. Jika skor total sebesar 4,0 menggambarkan perusahaan mampu merespon dengan sangat baik peluang dan menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan. Jika skor total sebesar 1,0 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan juga tidak bisa menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan.

2.6. Matriks Grand Strategy

Ide dasar penentuan matriks grand strategy adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

1. Penentuan tujuan utama grand strategy
2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau probabilitas.

Gambar 2.3 Matriks Grand Strategy



Sumber : Rangkuti (2015:20)

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Setiaboedi, 2017)	Penyusunan Strategi Pengembangan Bisnis Pt. Prima Wisata Dunia Dalam Upaya Mempertahankan Pelanggan	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan serta menghadapi peluang serta ancaman. Pilihan strategi diantaranya: strategi diversifikasi, strategi diferensiasi, strategi integrasi ke depan dan strategi integrasi horisontal, serta strategi integrasi ke belakang dinilai akan mampu meretensi pelanggan perusahaan
2	(Kusmulyono & Saraswati, 2023)	Implementasi Matriks QSPM untuk Pengembangan Strategi Usaha Bengkel Mobil AWS Jagakarsa	Berdasarkan analisis yang dilakukan, analisis internal dan eksternal dari Bengkel AWS sangat menjanjikan dengan nilai total berada di sekitar skala 3 dari 4. Hal ini menunjukkan bahwa Bengkel AWS memiliki pilihan beragam untuk strategi yang akan dipilih. Strategi yang akhirnya terpilih adalah penetrasi

			pasar dengan penguatan promosi untuk target konsumen di wilayah operasional Bengkel AWS saat ini.
3	(Gray & Habiburahman, 2022)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bengkel Satria Bandar Lampung	Setelah mengolah data peneliti menggunakan diagram kartesius serta Bengkel Satria AC Mobil terapat pada posisi Kuadran II yaitu Strategi Disverifikasi. Serta sesuai Rumusan Strategi Matriks SWOT Bengkel Satria AC menggunakan Strategi ST yaitu Memberikan bonus treatment free fogging disinfektan setelah servis mobil, serta membuat program layanan servis dirumah selama Covid-19.
4	(Dewi, 2021)	Analisis Strategi Pemasaran Jasa Guna Meningkatkan Omzet Pada Bengkel Mobil Body Repair Yoga Sebamban. Diploma thesis, Universitas Islam Kalimantan MAB.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran bauran 7p (product, price, place, people, process, promosi, physical eviden) juga termasuk dalam perkembangan usaha bengkel mobil body repair yoga sebamban. Strategi pemasaran yang digunakan yaitu strategi bauran pemasaran 7p.

5	(Abdillah, Mahbubah, and Rizky 2021)	Reformulasi Strategi Pemasaran Bengkel Otomotif Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM	Hasil penelitian ini menemukan delapan faktor yang menjadi pertimbangan utama dalam rangka menyusun kembali strategi pemasaran. Faktor tertinggi yaitu strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Faktor-faktor ini diikuti dengan perhitungan biaya layanan yang wajar untuk menjaga reputasi bisnis serta loyalitas pelanggan. Perumusan kembali kedelapan strategi tersebut juga diharapkan mampu mendatangkan pelanggan baru di bengkel guna menopang eksistensi bisnis.
6	(Rizki et al., 2021)	<i>Determining Marketing Strategy At LPP TVRI Riau Using SWOT Analysis Method</i>	hasil kompilasi SWOT, terdapat 5 kekuatan, 5 kelemahan, 4 peluang, dan 5 ancaman. Selanjutnya dilakukan pembobotan, pemeringkatan, dan skor pada tahapan IFAS dan EFAS, untuk penilaian pembobotan dilakukan di sisi perusahaan.
7	(Sammut-Bonnici & Galea, 2015)	<i>SWOT analysis</i>	Ada pertimbangan internal dan eksternal yang dibangun ke dalam alat. "Kekuatan" dan "kelemahan" terkait secara internal. Yang pertama mewakili aspek organisasi / entitas yang memberikannya keuntungan atas persaingan.

8	(Phadermrod et al., 2019)	<i>Importance-performance analysis based SWOT analysis</i>	Hasil evaluasi menunjukkan bahwa analisis SWOT dari studi kasus secara akurat mencerminkan situasi organisasi sehingga menunjukkan validitas penelitian ini.
9	(Benzaghta et al., 2021)	<i>SWOT analysis applications: An integrative literature review</i>	Hasilnya membawa implikasi yang berguna bagi pembuat kebijakan pertanian, dan untuk petani yang mencari sumber pendapatan yang beragam. Selain itu, di Cina peneliti mempelajari inovasi dalam layanan keuangan untuk mendorong pengembangan merek produk pertanian di Provinsi Jilin melalui analisis SWOT tentang pengembangan merek produk pertanian
10	(Omer, 2019)	<i>SWOT analysis implementation's significance on strategy planning</i>	Akibatnya, kekuatan Samsung berisi portofolio produk, harga murah, distribusi tunggal terkait dengan penempatan dan kesadaran orang-orang dengan nama "SAMSUNG". Juga perusahaan memiliki banyak kelemahan titik yang paling umum harga Samsung tidak murah

			dibandingkan dengan beberapa produk dalam negeri, dan taktik perusahaan normal tidak kuat.
11.	(Carlsen & Andersson, 2011)	<i>Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations</i>	Temuan menunjukkan bahwa di antara manajer festival ada beberapa perbedaan yang menarik dan signifikan antara ketiga jenis kepemilikan dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman mereka. Festival swasta dan nirlaba relatif lebih strategis dalam menanggapi peluang keuangan, ancaman dan kelemahan dan festival publik lebih bergantung pada satu pemangku kepentingan dan sumber pendapatan
12.	(Tuncay, 2015)	<i>SWOT analysis in strategic management and a sample application in public</i>	Kuesioner harapan warga tatap muka dilakukan dengan 1500 orang bersama dengan kuesioner pemangku kepentingan internal dan eksternal di distrik Eyyübiye untuk Manajemen Strategis Kotamadya Eyyübiye, Şanlıurfa dan analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) didirikan.
13.	(Hamzehpour et al., 2019)	<i>The Strategic SWOT Analysis to Use Social Marketing in the Design of the</i>	Menurut hasil penelitian, pemasaran sosial terpadu dapat menghasilkan perilaku penelitian yang menguntungkan.

		<i>Research Development Model of Islamic Azad University</i>	
14.	(Karyono & Agustina, 2019)	<i>Determining the priority strategy in the implementation of E-Government through SWOT analysis model</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal untuk memperhitungkan peluang dan ancaman, dapat dilihat bahwa strategi yang tepat untuk mewujudkan implementasi E-Government untuk mencapai layanan berkualitas adalah strategi agresif, yang mengacu pada strategi pembangunan mengenai situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang akan dimanfaatkan untuk menangkap peluang yang menguntungkan.
15.	(Lee & Sai On Ko, 2000)	<i>Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology</i>	Pertimbangan kemudian diberikan mengenai bagaimana model yang disajikan dapat disesuaikan untuk memungkinkan perusahaan menggunakan pendekatan ini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis bisnis perusahaan mereka.

