MANAJEMEN STRATEJIK
Dan Implikasi Penelitian Metode SWOT

Dr.Muhammad Richo Rianto.,SE.,MM
Dr. Milda Handayani., SE.,MM
Dr. Ari Sulistyowati., SE.,MM
Neng Siti Komariah., SE.,MM
Rycha Kuwara Sari., SE.,MM

PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

MANAJEMEN STRATEJIK
Dan Implikasi Penelitian Metode SWOT

Penulis:
Dr.Muhammad Richo Rianto.,SE.,MM, dkk

ISBN: 978-634-204-468-1

Design Cover:
Yasya Najmihuna A

Layout:
Hasnah Aulia

PT. Pena Persada Kerta Utama
Redaksi:
Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah.
Email: penerbit.penapersada@gmail.com
Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: **178/JTE/2019**

All right reserved
Cetakan pertama: 2025

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap syukur ke hadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku Fundamental of Strategic Management & Research Implication SWOT & QSPM. Buku Ini merupakan buku yang dibuat sebagai referensi materi dari mata kuliah manajemen stratejik yang dapat dipergunakan oleh pengajar dan mahasiswa sebagai dasar pembelajaran, pengembangan teori dan pengambilan keputusan. Buku ini bertujuan untuk menambah ilmu dan wawasan dalam bidang manajemen stratejik dan fundamental pemikiran dalam pengambilan kebijakan yang tepat. Buku ini disusun berdasarkan desk study dan sumber literatur serta pangalaman mengajar penulis.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dan mendukung hingga tulisan ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu menghargai keritikan dan masukan demi perbaikan kualitas buku ini dikemudian hari. Semoga buku ini dapat menjadi amal jariyah dan bermanfaat bagi banyak pihak.Aamin.

Jakarta, 1 Januari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI iv
BAB 1 DEFINISI DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEJIK 1
BAB 2 PENDEKATAN RESOURCE BASE VIEW 9
BAB 3 MARKET BASE VIEW (MBV) 15
BAB 4 KNOWLEDGE MANAGEMENT 30
BAB 5 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL 35
BAB 6 ORGANISASI PEMBELAJAR 39
BAB 7 PERUBAHAN STRATEGI PEMASARAN (MSC) 42
BAB 8 PERFORMANCE 47
BAB 9 (STRENGHT, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREATS) SWOT 50
BAB 10 IMPLIKASI PENELITIAN DENGAN METODE SWOT DAN QSPM 60
DAFTAR PUSTAKA 92

BAB 1
DEFINISI DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Awalnya disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis telah mengalami kemajuan pesat berkat upaya terkonsentrasi dari para peneliti dan praktisi. Saat ini kita mengenal ilmu dan seni dalam penerapan manajemen strategis teknik.
Beberapa definisi manajemen stratejik dari para ahli :

Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang. Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi .

Eddy Yunus (2016) Salah satu proses dalam konsep manajemen adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau unit satuan wilayah baik pada level negara, provinsi, kabupaten, dan kota.

Murpin Joshua (2020) Manajemen Strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen stratejik merupakan ilmu yang mengkaji lingkungan internal dan eksternal yang dirancang melalui tahapan pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif dan efesien.

Secara umum strategi dapat diartikan sebagai suatu perencanaan yang ditujukan kepada para pengambilan keputusan (top manajemen) untuk menentukan Langkah dan Tindakan dalam jangka pendek dan jangka Panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan secara efektif dan efesien. Sedangkan secara khusus dapat diartikan sebagai Langkah dan Tindakan yang dapat dilakukan oleh para manajer tingkat lini untuk dapat mencapai tujuan Perusahaan pada lini lini yang di supervisi.

Berikut merupakan bagan dari perbedaan strategi level top manajemen dan strategi level lini :

Manajer Perusahaan merupakan bagian penting dalam proses bisnis Perusahaan karena merupakan perpanjangan tangan dari manajer level puncak. Oleh karena itu peranan manajer level lini dalam menterjemahkan strategi level puncak dalam Tindakan dan

aktifitas yang mendukung keberhasilan tujuan peusahaan secara keseluruhan.

Beberapa manajer pemasaran akan mencari strategi terbaik untuk dapat menjual produk, membuat promosi dan inovasi untuk meningkatkan keputusan pembelian konsumen, kepuasan konsumen hingga loyalitas konsumen. Hal yang sama akan dilakuakan oleh para manajer Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membuat strategi yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan dengan motivasi, reward, kepemimpinan hingga menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mencapai kepuasan kerja dan loyalitas kayawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan bedampak kepada pencapaian tujuan perusahaan.

Kondisi yang sama juga akan dilakukan oleh para manajer keuangan yang akan merancang strategi untuk menentukan investasi dan pendanaan serta pembagian keuntungan yang paling baik dan efesien bagi Perusahaan. Para manajer operasional pun akan menrancang strategi kegiatan operasional yang paling efesien sehingga aktivitas produksi menjadi lebih baik untuk mencapai tujuan Perusahaan. Tujuan Perusahaan secara umum ini tentunya dapat tercapai dengan peran manajer lini yang optimal dalam membangun dan merancang strategi aktifitas dan Tindakan untuk mencapai tujuan tesebut sehingga perlu adanya kesesuaian antara strategi level puncak dengan strategi level lini.

1. Strategi Level Puncak (Top- level Strategy)

   Fokus : Strategi pada level puncak lebih focus pada strategi jangka Panjang peusahaan dan menjangkau keadaan dimasa yang akan dating secara luas. Selain itu Strategi pada level puncak lebih focus pada visi dan misi Perusahaan secara luas dengan menonjolkan indentitas Perusahaan. Strategi ini akan dibuat oleh para eksekutif senior dalam organisasi seperti CEO, direktur utama atau dewan direksi

   Tujuan : Strategi ini dibuat untuk melihat pencapaian besar dan luas perusahaan dalam jangka Panjang. Pencapaian ini dapat berupa pertumbuhan pasar dan ekspansi dalam Perusahaan.

2. Strategi Level Lini

Fokus : Strategi pada level lini focus pada strategi jangka pendek yang lebih spesifik dan sempit. Prakteknya strategi pada level ini dibuat oleh masing masing manager pada tingkatan departemen masing masing misalnya departemen keuangan, departemen pemasaran, departemen operasional hingga departemen sumber daya manusia (SDM).

Tujuan : strategi ini dibuat untuk membuat rencana yang taktis pada divisi divisi yang dimaksud sesuai dengan target yang ingin di capai oleh masih masing divisi. Misalnya divisi pemasaran membuat strategi untuk dapat meningkatkan minat beli produk, meningkatkan keputusan pembelian, meningkatkan kepuasan hingga loyalitas konsumen. Strategi yang dibuat misalnya dapat berupa promosi di media social, pengemasan yang lebih menarik hingga inovasi produk.

Hal yang sama akan dilakukan oleh para manager di level keuangan dengan membuat rencana investasi dan pendanaan yang tepat untuk perusahaan semisalnya dengan menerbitkan saham atau obligasi. Selain itu pada departemen operasional manager akan merencanakan bagaimana membuat produk dengan lebih efesien dalam hal waktu dan biaya yang tentunya dengan target peroduksi yang rendah kerusakan dan cacat. Departemen sumber daya manusia akan merencanakan kebutuhan akan jabatan dalam Perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan Perusahaan kearah yang lebih baik. Kompetensi dan kemampuan menjadi factor utama bagi para manajer untuk menentukan calon karyawan yang tepat pada posisi tersebut sehingga akan berdampak kepada kinerja karyawan yang baik dan dapat meningkatkan kinerja Perusahaan secara keseluruhan.

Fase dalam Merancang Manajemen Stratejik

Fase 1 Rencana Dasar Keuangan

Rencana paling utama dan mendasar dari membuat manajemen stratejik adalah dengan membuat rencana keuangan. Para manager harus dapat membuat rencana keuangan ini

dengan baik dan serius karena merupakan unsur paling mendasar dari sebuah strategi yang baik dimasa yang akan datang. Pada prakteknya perencanaan keuangan ini sangat sulit untuk di lakukan karena para manager harus dapat memprediksi keuntungan tahun kedepan, return yang diharapkan sampai dengan resiko dari bisnis yang tidak berjalan dengan baik.

Selain itu para manager juga akan kesulitan dalam memperoleh infromasi yang berkenaan dengan keuangan seperti laba rugi perusahaan yang tidak tercatat dengan baik hingga laporan dari tim penjualan yang tidak terukur dengan akurat. Oleh sebab itu bagian ini paling sulit untuk dilakukan namun memiliki urgensi yang sangat tinggi dalam membuat sebuah keputusan stratejik. Salah satu bentuk peran manager dalam membuat rencana dasar keuangan adalah dengan memutuskan untuk melakukan pembiayaan menggunakan hutang atau ekuitas karena akan berkaitan dengan strategi yang akan digunakan dalam proses bisnis.

Fase 2. Perencanaan Berbasis Perkiraan

Ketika fase pertama yaitu membuat anggara sudah mulai tidak berguna bagi perusahaan para manager akan berupaya untuk membuat pekiraan kinerja jangka panjang yang biasanya dilakukan dalam jangka waktu perkiraan kinerja dalam 5 tahun. Pada prakteknya perusahaan akan mengumpulkan informasi dari dalam (internal) dan dari luar (eskternal) serta menganlisis tren sebagai bagian dari proses pembuatan rencana kerja 5 tahun ke depan. Proses ini pada dasarnya membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar karena manager harus mengidentifikasi dan mengeksplorasi secara menyeluruh faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan dan kemudian mencocokan serta mengevaluasi dengan anggaran yang dimiliki oleh perusahaan.

Fase 3. Perencanaan yang berorientasi pada Eksternal

Ketika fase kedua sudah tidak dapat lagi meningkatkan kinerja perusahaan secara efektif maka manajemen puncak mengambil alih perencanaan strategis. Perencanaan strategis para manajemen puncak lebih menyeluruh karena fokus pada perubahan pasar dan persaingan bisnis serta sustainability yang

tentunya berbeda dengan level manager yang fokus kepada bawahannya dan strategi dalam masing masing unit bisnis. Prakteknya para manajemen puncak akan memberikan instruksi dengan model perencanaan top-down seperti ini dimana top manajemen akan merumuskan strategi secara formal dan menyerahkan masalah implementasi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Biasanya para manager akan meminta dukungan dan bantuan konsultan manajemen startejik untuk dapat mengimpelemntasikan strategi tersebut dengan efektif dan efisien.

Fase 4. Manajemen Stratejik

Pada dasarnya tidak ada obat untuk semua penyakit dan begitupula strategi dimana tidak ada strategi yang sama untuk semua masalah yang kompleks. Fase ini memberikan peluang yang lebih besar kepada para manager tingkat bawah untuk memberikan masukan kepada manajer tingkat atas mengenai kondisi perusahaan di masing masing unit bisnsi. Manajemen puncak akan membuat departemen perencaaan pada setiap divisi yang bertujuan untuk menampung masukan dari bawah dan mengembangkan serta mengintegrasikan serangkaian rencana strategis yang bertujuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Rencana strategis saat ini dibuat untuk merinci masalah implementasi, evaluasi, dan pengendalian. Perencanaan biasanya akan melibatkan semua tingkatan dan lebih interaktif lintas tingkatan dan tidak lagi bersifat top-down.

Manfaat adanya Strategi Manajemen Dalam Perusahaan

Manajemen stratejik telah banyak dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja nya yang akhirnya berdampak pada keuntungan perusahaan dan pemegang saham. Prakteknya banyak perusahaan mampu untuk dapat meningkatkan kinerja dalam jangka pendek namun sangat sedikit dapat bertahan dalam jangka panjang dan memiliki sustainability yang tinggi.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki manajemen strategi lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki strategi manajemen. Keunggulan tersebut dalam hal kesesuaian lingkungan organisasi dengan strategi, struktur, dan proses bisnis yang dijalan kan perusahaan. Selain itu beberapa perusahaan menjelaskan bahwa manfaat dengan adanya manajemen stratejik adalah :

1. Visi strategis perusahaan lebih jelas.
2. Fokus yang lebih tajam pada hal-hal yang penting secara strategis.
3. Peningkatan pemahaman terhadap lingkungan yang berubah dengan cepat

Tantangan Manajemen Stratejik

Dewasa ini banyak perusahaan sudah menerapkan manajemen stratejik dengan tingkatan yang berbeda beda dari design yang sederhana hingga design yang mampu untuk bertahan dan bertumbuh hingga jangka waktu panjang. Dalam konteks ini perusahaan memiliki tantangan dalam mengahadapi perubahan lingkungan dan perubahan pasar (persaingan). Hal hal yang menjadi perhatian penting dalam manajamen stratejik adalah globalisasi, inovasi dan sustainabilty.

Globalisasi

Globalisasi saat ini tidak bisa lagi dihindari oleh perusahaan. Kemajuan teknologi dan informasi menjadikan globalisasi menjadi keharusan baik bagi persahaan kecil maupun perusahaan besar. Dengan globalisasi perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan perusahaan lokal melainkan perusahaan yang memiliki basis internasional. Oleh sebab itu strategi aliansi menjadi pilihan tepat bagi beberapa perusahaan yang ingin meningkatkan bisnisnya. Strategi global aliansi adalah kerja sama antara beberapa perusahaan untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan secara strategis. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk memperluas pasar, mengembangkan produk, atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

Inovasi

Banyak jurnal dan penelitian menemukan bahwa inovasi merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi. Beberapa tagline mengemukakan bahwa " Change or die" yang artinya perusahaan harus berubah dan berinovasi atau mereka akan mengalami kemunduran dalam bisnisnya. Inovasi dapat diartikan sebagai peroses perubahan kerarah yang lebih baik dalam sisi produk maupun pelayanan. Selain itu inovasi juga dapat diartikan sebagai proses merubah perusahaan untuk dapat lebih efesien dan efektif dalam menjalankan bisnis. Ahli lainnya mengemukakan bahwa inovasi adalah menciptakan sesuatu yang baru untuk menarik daya beli dan merebut pasar. Pandangan strategic manajemen menemukan bahwa inovasi menjadi keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh para pelaku usaha untuk dapat berkompetisi di pasar yang bersaing dnegan ketat.

Sustainability

Keberlanjutan menjadi salah satu capaian penting bagi perusahaan selain dari kinerja yang baik. Keberlanjutan perusahaan tidak hanya mengukur ketercapaian kinerja secara financial dan non financial melainkan mengukur sejauhmana perusahaan dapat bertahan dan bertumbuh dalam jangka pendek dan jangka panjang. Oleh sebab itu sumber daya internal dan eksternal menjadi faktor penting dalam menciptakan strategi keberlanjutan yang unggul.

BAB 2
PENDEKATAN RESOURCE BASE VIEW

Teori pertumbuhan perusahaan (*the growth theory of the firm*/GTF) melalui karya Penrose (1959) merupakan awal munculnya teori berbasis sumber daya. Teori ini mendasari bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya yang produktif. Sumber daya perusahaan selanjutnya memiliki dua prespektif umum yaitu dilihat dari sumber daya manusia dan non manusia. Sumber daya perusahaan adalah bagian penting dalam perusahaan yang merupakan kumpulan dari aset yang dimiliki oleh perusahaan. (barney, 1991).

Aset yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset yang berwujud dan aset tidak berwujud. Perusahaan menganggap bahwa sumber daya sebagai input yang memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam bentuk internal akan dikelola dengan sebaik mungkin untuk dapat digunakan dalam berkompetisi dilingkungan eksternal. Kemampuan perusahaan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai dalam *customer value chain*¸menciptakan dan mengembangkan produk baru atau mengembangkan pasar yang baru.

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu teori utama dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi sebagai fondasi utama untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Tidak seperti pendekatan tradisional yang lebih memfokuskan pada kondisi eksternal, seperti struktur industri dan persaingan pasar, RBV mengalihkan perhatian ke dalam perusahaan itu sendiri, dengan asumsi bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari sumber daya unik yang dimiliki perusahaan. Resource-Based View (RBV) sebagai sumber daya yang didefinisikan secara luas, mencakup aset berwujud seperti peralatan, teknologi, dan modal, serta aset tidak berwujud seperti merek, reputasi, budaya

organisasi, dan pengetahuan karyawan. Bahkan kemampuan organisasi atau yang sering disebut sebagai organizational capabilities juga termasuk ke dalam cakupan sumber daya ini. Menurut RBV, tidak semua sumber daya mampu menciptakan keunggulan kompetitif, hanya sumber daya yang memenuhi kriteria tertentu.

Beberapa literatur yang membahas mengenai *resource base view* (RBV) menjadikan sumber daya yang di maksud memenuhi kriteria "VRIN" Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable (Barney, 1991) sehingga dapat bersaing dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Kriteria VRIN yang di maksud adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya yang valuable memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal. Jika suatu sumber daya tidak memberikan nilai tambah, maka tidak akan menjadi dasar keunggulan kompetitif.
2. Sumber daya rare mengacu pada kelangkaan sumber daya. Jika banyak perusahaan memiliki sumber daya yang sama, maka tidak mungkin menjadi pembeda yang signifikan. Oleh karena itu, kelangkaan sumber daya menjadi syarat penting agar perusahaan memiliki posisi strategis yang unik di pasar. Kelangkaan ini bisa disebabkan oleh keterbatasan sumber daya di alam, keterampilan eksklusif, atau pengalaman organisasi yang tidak bisa dengan mudah disalin.
3. Sumber daya inimitable, menyatakan bahwa sumber daya tersebut harus sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti kondisi historis yang unik, ambiguitas kausal (ketidakjelasan hubungan antara sumber daya dan kinerja), atau kompleksitas sosial dalam organisasi. Semakin sulit pesaing untuk meniru sumber daya yang dimiliki, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.
4. Sumber daya memenuhi kreteria non-substitutable, yang berarti bahwa tidak ada sumber daya atau kombinasi sumber daya lain yang dapat menggantikan peran sumber daya tersebut. Bahkan

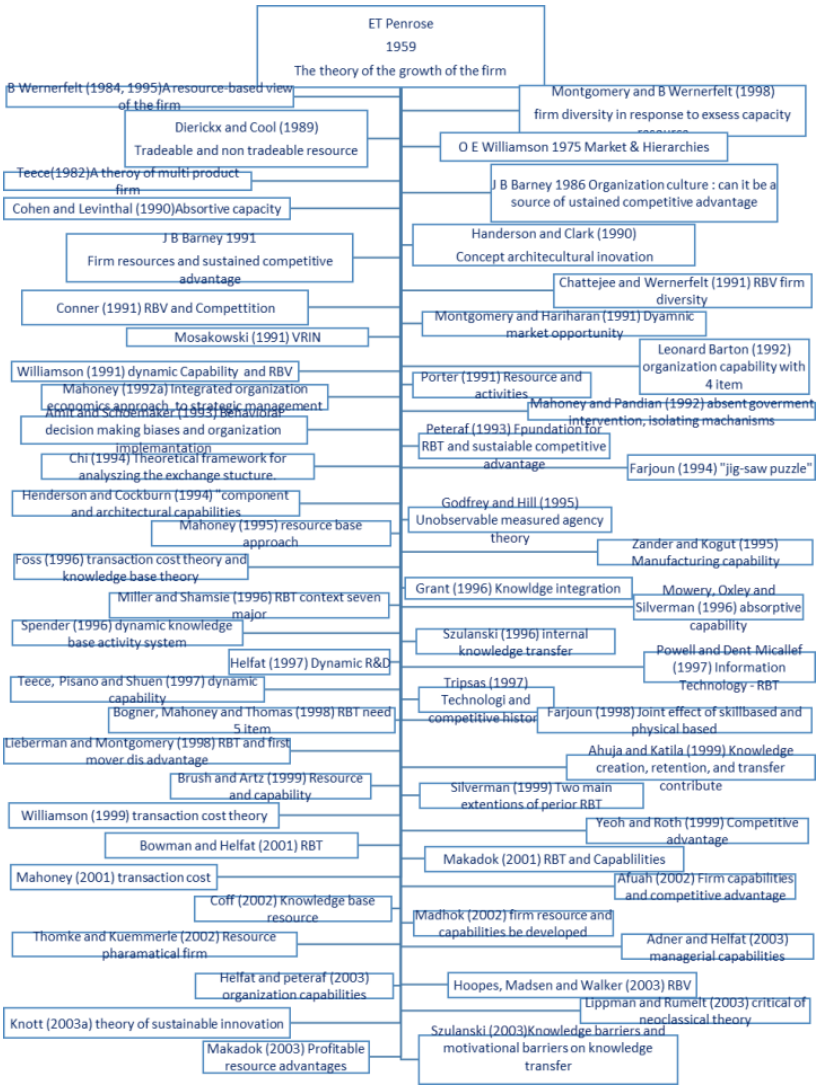
jika suatu sumber daya bernilai, langka, dan sulit ditiru, jika ada alternatif substitusi yang sama efektifnya, maka keunggulan kompetitif tidak dapat dipertahankan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya yang dimilikinya benar-benar unik dan tidak tergantikan.

Perkembangan teori yang berbasis sumber daya (*resource base view)* kemudian muncul dikemukakan oleh Barney (1991). Dalam sudut pandang resource base view (RBV), peningkatan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, kemampuan dan keunikan dalam organisasi organisasi serta sumber daya internal lainnya sehingga dapat menjadi peluang dalam menghadapi tantangan dari lingkungan eksternal perusahaan. (barney, 1991).

RBV juga menekankan pentingnya integrasi sumber daya untuk menciptakan kapabilitas organisasi yang unik. Seringkali, keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari satu sumber daya, tetapi dari kombinasi sinergis berbagai sumber daya yang dikelola dengan efektif. Hal ini memperlihatkan pentingnya dynamic capabilities, yaitu kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal sebagai respons terhadap perubahan lingkungan (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Selain itu *Resource base theory* (RBT) merupakan teori yang mendasari banyak strategi. Beberapa kontribusi dalam *resource base theory* sebagai berikut :

Teori dan Aplikasi *Resource Base View* dan Kemampuan Dinamis



Gambar Kerangka Perkembangan Teori dan Aplikasi *Resource Base View* dan Kemampuan Dinamis

Teori dan perkembangan ini ini telah memberikan kontribusi penting dalam praktik manajemen strategis, khususnya dalam bidang analisis internal perusahaan. RBV mendorong manajer untuk melakukan audit sumber daya secara menyeluruh guna mengidentifikasi keunggulan kompetitif potensial yang tersembunyi dalam organisasi. Dengan pendekatan yang tawarkan strategi perusahaan tidak hanya dipandu oleh kondisi pasar tetapi juga oleh kekuatan dan kelemahan internal yang bersifat unik dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau organisasi.

Namun dalam perkembanganya tidak semua scholar berpendapat bahwa perusahaan hanya fokus kepada RBV. Salah satu kritik utama terhadap RBV adalah kecenderungannya untuk mengabaikan faktor-faktor eksternal yang dinamis, seperti perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, atau pergeseran perilaku konsumen. Fokus yang berlebihan pada sumber daya internal menjadikan RBV terlihat statis, sehingga kurang mampu menjelaskan bagaimana perusahaan dapat bertahan atau beradaptasi dalam lingkungan yang berubah cepat. Dalam konteks seperti ini, perusahaan yang hanya mengandalkan kekuatan internal bisa kehilangan relevansi dan fleksibilitas dalam menghadapi tekanan pasar yang terus berkembang (Murtalingntyas & Sobri, 2024).

Selain itu, proses identifikasi dan evaluasi terhadap sumber daya yang dianggap "strategis" sangat dipengaruhi oleh subjektivitas manajerial. Tidak ada standar obyektif yang jelas untuk menilai apakah suatu sumber daya benar-benar bernilai atau langka dalam arti strategis. Kondisi ini membuka peluang terjadinya bias dalam pengambilan keputusan dan menyebabkan strategi yang dirumuskan tidak sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan yang rasional atau berbasis data. Hal ini juga berkontribusi pada kesulitan operasionalisasi konsep VRIN dalam praktik bisnis sehari-hari, yang kerap kali membuat RBV sulit diimplementasikan secara konkret.

RBV juga terlalu menekankan pada keunggulan jangka panjang yang bersifat berkelanjutan. Dalam era inovasi cepat dan disrupsi teknologi seperti sekarang dimana keunggulan bersaing cenderung bersifat sementara. Oleh sebab itu perusahaan harus terus-menerus berinovasi dan menyesuaikan strategi agar tetap

relevan sehingga pendekatan RBV yang terkesan memiliki keutamaan yang lebih stabil dan memiliki padangan keberlanjutan yang baik menjadi kurang sesuai untuk konteks industri yang sangat kompetitif, cepat berubah dan dinamis (Murtalingntyas & Sobri, 2024).

Selain itu RBV tidak secara eksplisit mengakomodasi proses pembelajaran organisasi dan pengembangan kapabilitas baru dimana dewasa ini banyaknya praktek dan kasus kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi lebih menentukan keberhasilan jangka panjang dibanding hanya mengandalkan aset internal yang ada. Di sinilah pendekatan alternatif seperti *Dynamic Capabilities* menjadi relevan untuk menjawab tantangan tersebut karena berfokus pada bagaimana perusahaan membangun, mengintegrasikan, dan mengubah sumber daya dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Hal yang sama juga mengkritik RBV yang seringkali melihat sumber daya sebagai entitas yang terpisah-pisah, tanpa menggarisbawahi pentingnya sinergi dan interaksi antar-sumber daya tersebut dimana keunggulan kompetitif sering kali muncul dari kombinasi atau orkestrasi yang efektif antara berbagai kapabilitas yang saling melengkapi. Tanpa mempertimbangkan interaksi ini, analisis strategis berdasarkan RBV bisa menjadi terlalu sederhana dan gagal menangkap kompleksitas nyata dari dinamika organisasi dan pasar (Murtalingntyas & Sobri, 2024).

BAB 3
MARKET BASE VIEW (MBV)

Market-Based View (MBV) adalah pendekatan strategi yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing (competitive advantage) suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi eksternal, yaitu struktur industri dan posisi pasar tempat perusahaan beroperasi.

Tabel Perbedaan MBV dan RBV

Market-Based View (MBV)	Resource-Based View (RBV)
Fokus eksternal (industri)	Fokus internal (sumber daya perusahaan)
Analisis struktur pasar	Analisis kapabilitas unik perusahaan
Keunggulan berasal dari posisi pasar	Keunggulan berasal dari sumber daya dan kemampuan yang sulit ditiru

Fokus utama MBV:

"Kesuksesan perusahaan lebih ditentukan oleh posisi di pasar dan struktur industrinya, bukan oleh sumber daya internal perusahaan."

Artinya perusahaan mengandalkan faktor faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menjadi dasar bagi banyak perusahaan untuk bertahan dan tumbuh di pasar dengan intensitas persaingan yang tinggi.

PRINSIP UTAMA MARKET-BASED VIEW

1. Struktur Industri Menentukan Profitabilitas

   Setiap industri memiliki struktur berbeda (jumlah pesaing, hambatan masuk, kekuatan pembeli, dll) yang akan memengaruhi potensi laba jangka panjang.
2. Posisi Strategis adalah Kunci

   Perusahaan yang dapat memposisikan diri secara strategis dalam industri yang menguntungkan akan lebih sukses, terlepas dari kekuatan internalnya.

3. Fokus pada Daya Saing Eksternal

   MBV memandang bahwa persaingan industri, ancaman substitusi, dan kekuatan pasar adalah hal yang harus diatasi untuk menciptakan keunggulan.

Berikut merupakan beberapa komponen dari Market Base View, antara lain

Komponen MBV	Penjelasan Singkat
Struktur Industri	Analisis daya tarik industri: seberapa besar potensi laba yang bisa dihasilkan
Posisi Pasar	Apakah perusahaan pemimpin pasar, pengikut, atau pendatang baru
Hambatan Masuk	Seberapa sulit bagi pesaing baru untuk masuk ke industri
Kekuatan Kompetitor	Seberapa kuat pemain lain dalam pasar
Peluang dan Ancaman Eksternal	Tren ekonomi, teknologi, regulasi, serta preferensi konsumen yang memengaruhi industri

Tools atau Alatn yang digunakan dalam analisis MBV

Pendekatan market base view (MBV) menjadi unggul ketika perusahaan dapat menganalisis faktor eksternal yang kemudian dapat mencari celah dan mengambil posisi sehingga menjadi suatu strategi kompetisi yang dapat diunggulkan dari para pesaing. Adapun alat/ tools dalam menganalisa market base view (MBV) antara lain adalah :

1. Five Forces Porter – analisis struktur industri.
2. Peta Strategi Posisi Pasar – memetakan posisi kompetitor.
3. Analisis SWOT (khusus bagian Opportunities & Threats) yang akan kita bahas dalam BAB SWOT
4. Generic Strategy Porter – strategi untuk bersaing di pasar:
   a. Cost Leadership: jadi yang paling murah.
   b. Differentiation: tampil unik dan beda.
   c. Focus: mengincar segmen pasar tertentu.
5. BCG (Boston Consulting Group) – Alat Analisis Investasi berdasarkan pendekatan MBV

1. Five Forces Porter

Five Forces Porter (atau Lima Kekuatan Porter) adalah kerangka kerja analisis strategis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1979. Tujuan utamanya adalah untuk menganalisis daya tarik dan tingkat persaingan dalam suatu industri, yang kemudian dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif.

Analisis Five Forces Porter memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi kompetitif sebuah industri. Dengan memahami kelima kekuatan ini, perusahaan bisa:

a. Menentukan strategi harga.
b. Menyesuaikan struktur biaya.
c. Melindungi pangsa pasar.
d. Memasuki pasar baru dengan perhitungan risiko yang lebih baik.

Berikut meruapakan bagan yang ditemukan oleh Porter dalam menganalisis faktor eksternal.

Gambar Five Force Porter Analysis

a. Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants)
   1) Menggambarkan seberapa mudah atau sulit bagi perusahaan baru untuk masuk ke industri dan menjadi pesaing.
   2) Faktor-faktor yang mempengaruhi:

3) Hambatan masuk (barriers to entry): seperti biaya awal yang tinggi, regulasi pemerintah, atau kebutuhan teknologi yang kompleks.
4) Skala ekonomi (economies of scale): perusahaan besar biasanya punya biaya produksi lebih rendah.
5) Diferensiasi produk: jika produk sudah punya merek kuat, sulit bagi pendatang baru untuk bersaing.
6) Akses ke saluran distribusi: pendatang baru mungkin kesulitan masuk ke jaringan distribusi yang telah dimonopoli pemain lama.
7) Kebutuhan modal: jika industri memerlukan investasi besar, akan mengurangi ancaman pendatang baru.

b. Kekuatan Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers), yaitu menilai sejauh mana konsumen bisa memengaruhi harga atau kualitas produk.

   Faktor-faktor yang mempengaruhi:

   1) Jumlah pembeli vs. jumlah penjual: semakin sedikit pembeli dan semakin banyak penjual, kekuatan tawar pembeli meningkat.
   2) Informasi pembeli: pembeli yang punya banyak informasi cenderung menuntut harga lebih rendah dan kualitas lebih tinggi.
   3) Biaya berpindah (switching cost): jika murah dan mudah berpindah ke pesaing, kekuatan pembeli lebih besar.
   4) Konsentrasi pembelian: pembeli besar dengan volume besar punya kekuatan tawar yang lebih tinggi.

c. Kekuatan Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers), yaitu menilai sejauh mana pemasok dapat memengaruhi harga atau ketersediaan bahan baku.

   Faktor-faktor yang mempengaruhi:

   1) Jumlah pemasok: jika pemasok sedikit dan perusahaan sangat bergantung pada mereka, kekuatan mereka meningkat.
   2) Keunikan input: semakin unik produk pemasok, semakin besar kekuatan mereka.

3) Biaya berpindah pemasok: jika sulit dan mahal berpindah ke pemasok lain, maka kekuatan tawar pemasok meningkat.
4) Integrasi vertikal: jika pemasok bisa langsung menjual ke konsumen akhir, mereka punya kekuatan lebih besar.

d. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitute Products or Services), yaitu sejauh mana produk/jasa alternatif dapat menggantikan produk utama.
   Faktor-faktor yang mempengaruhi:
   1) Kemudahan substitusi: jika konsumen dengan mudah bisa beralih ke produk alternatif, ancamannya tinggi.
   2) Performa dan harga substitusi: produk substitusi yang lebih murah dan efisien meningkatkan ancaman.
   3) Kesadaran pelanggan: semakin sadar pelanggan akan alternatif, semakin besar ancaman.

e. Persaingan di Antara Pesaing yang Ada (Rivalry Among Existing Competitors) yaitu tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama.
   Faktor-faktor yang mempengaruhi:
   1) Jumlah dan kekuatan pesaing: semakin banyak dan seimbang ukurannya, persaingan makin ketat.
   2) Laju pertumbuhan industri: industri yang stagnan biasanya lebih kompetitif.
   3) Diferensiasi produk: produk yang mirip menyebabkan persaingan harga lebih sengit.
   4) Biaya tetap tinggi: perusahaan cenderung berusaha menjual lebih banyak untuk menutupi biaya tetap.

2. Peta Strategi Posisi Pasar (Market Positioning Map)

Peta Strategi Posisi Pasar adalah adalah alat visual yang digunakan dalam pemasaran untuk memvisualisasikan posisi produk atau merek suatu perusahaan di pasar relatif terhadap pesaingnya. Peta ini membantu dalam memahami bagaimana pelanggan memandang merek atau produk dibandingkan dengan merek atau produk lain. Adapun fokus pada analisinya adalah :

a. Menganalisis posisi kompetitif suatu perusahaan dibandingkan dengan para pesaing di industri.
b. Mengidentifikasi segmen pasar yang sudah padat dan segmen yang masih terbuka atau kurang terlayani (niche).
c. Menentukan strategi diferensiasi yang paling tepat untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Peta ini menggambarkan perusahaan dalam dua dimensi utama (biasanya berupa faktor pembeda yang paling relevan di mata pelanggan), seperti:
a. Harga vs. Kualitas
b. Harga vs. Citra merek
c. Inovasi vs. Jangkauan pasar
d. Fitur produk vs. Layanan purna jual

Pendekatan Market Positioning Map dengan Sumbu "X dan Y"

Market positioning map pada dasarnya hampir sama dengan bagan dan grafik pada banyak teori yang sering kita baca yaitu mengkombinasikan antara sumbu X dan Y, dimana kedua sumbu ini mewakili dimensi utama yang sudah dijelaskan diatas.
a. Sumbu X dan Y: Mewakili dua dimensi penting dalam keputusan pelanggan (contoh: murah → mahal, standar → premium).
b. Titik-titik atau lingkaran: Mewakili posisi masing-masing pemain (perusahaan) dalam industri. Ukuran lingkaran sering menunjukkan pangsa pasar atau volume penjualan.
c. Kawasan kosong (white space): Area yang belum tergarap, menunjukkan peluang pasar bagi perusahaan baru atau strategi repositioning bagi perusahaan lama.

Manfaat Peta Strategi Posisi Pasar

Berdasarkan argumentasi dan temuan diatas maka analisis ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk :
a. Menentukan strategi diferensiasi atau fokus
b. Menghindari persaingan langsung dengan pemimpin pasar
c. Mencari celah pasar (market gap) untuk inovasi produk

d. Riset pemasaran
e. Segmentasi pasar
f. Penetapan harga dan positioning produk

Berikut merupakan contoh kasus dalam penerapan peta strategi posisi dalam industri

Kasus Industri: Smartphone
Dimensi X: Harga (murah ke mahal)
Dimensi Y: Kualitas (rendah ke tinggi)

Perusahaan	Posisi pada Peta
Xiaomi	Harga murah, kualitas cukup baik (kiri atas)
Samsung	Harga sedang, kualitas tinggi (tengah atas)
Apple	Harga tinggi, kualitas premium (kanan atas)
Infinix/Realme	Harga murah, kualitas rendah-menengah (kiri bawah)

Dari peta ini terlihat:

a. Apple mendominasi segmen premium.
b. Xiaomi dan Realme bersaing di segmen budget.
c. Area harga sedang dengan kualitas rendah mungkin menjadi celah (walau tidak selalu menarik secara bisnis).

3. Generic Strategy Porter

Generic Strategies adalah tiga strategi kompetitif utama yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dalam bukunya "*Competitive Advantage*" (1985). Strategi ini membantu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (sustainable competitive advantage) dalam industri yang mereka geluti. Tujuan utama dari strategi ini adalah: "Mencapai profitabilitas di tengah tekanan kompetisi".

Tiga Jenis Generic Strategy

Michael Porter menjelaskan bahwwa pendekatan perusahaan untuk mencapai *competetive advantage* dengan melalui tiga strategi, antara lain :

a. Cost Leadership (Kepemimpinan Biaya)

Perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya paling rendah dalam industri dan menjual produknya dengan harga yang bersaing.

Ciri-ciri:

1) Skala ekonomi besar (produksi massal).
2) Efisiensi operasional tinggi.
3) Produk standar (tidak terlalu dikustomisasi).
4) Margin keuntungan kecil tapi volume besar.

Contoh:

1) Industri: Maskapai penerbangan berbiaya rendah (misal: AirAsia).
2) Brand: Xiaomi (pada awal kemunculannya), Indomie.

b. Differentiation (Diferensiasi)

Perusahaan menawarkan produk unik yang dianggap lebih bernilai oleh pelanggan, sehingga pelanggan bersedia membayar lebih.

Ciri-ciri:

1) Fokus pada inovasi, kualitas, atau desain.
2) Loyalitas pelanggan tinggi.
3) Citra merek kuat.
4) Biaya bisa lebih tinggi, tapi pelanggan rela membayar lebih.

Contoh:

1) Industri: Smartphone, fashion, otomotif.
2) Brand: Apple (iPhone), Starbucks, Tesla.

c. Focus Strategy (Strategi Fokus)

Perusahaan memilih segmen pasar tertentu (niche market) dan menerapkan strategi biaya rendah atau diferensiasi khusus di segmen itu saja.

Terdiri dari 2 tipe:

Cost Focus: Menjadi paling murah di segmen sempit.

Differentiation Focus: Menawarkan keunikan spesifik untuk segmen kecil.

Ciri-ciri:

1) Fokus pada kebutuhan kelompok pelanggan spesifik.
2) Kompetisi langsung kecil.
3) Cocok untuk perusahaan kecil atau menengah.

Contoh:

1) Cost Focus: Warteg lokal atau layanan shuttle murah di kampus.
2) Differentiation Focus: Jam tangan khusus penyelam profesional, produk vegan eksklusif.

4. BCG (Boston Consulting Group)

BCG (Boston Consulting Group) dan Market Base View (pandangan berbasis pasar) memiliki hubungan yang erat karena keduanya digunakan untuk menganalisis dan mengoptimalkan strategi bisnis, khususnya terkait pangsa pasar dan pertumbuhan industri. Matriks BCG adalah alat visual yang membantu perusahaan memprioritaskan investasi berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar, sementara Market Base View menekankan pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan untuk mengoptimalkan strategi pemasaran dan produk.

BCG Dikembangkan tahun 1970 oleh Bruce Henderson, pendiri Boston Consulting Group. Bertujuan untuk mengklasifikasikan produk atau unit bisnis berdasarkan dua dimensi utama: pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Hasil analisis membantu manajer memutuskan investasi, divestasi, atau optimasi portofolio.

Hubungan BCG dengan Market Base View

Pendekatan ini fokus pada pemahaman mendalam tentang pasar, termasuk segmentasi pasar, perilaku konsumen, dan tren pasar. Hal ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan mengembangkan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Hubungan:

a. BCG Matrix membantu perusahaan mengidentifikasi produk mana yang perlu diinvestasikan, dipanen, atau dihentikan berdasarkan kinerja pangsa pasar dan pertumbuhan.
b. Market Base View memberikan informasi penting tentang pasar, sehingga perusahaan dapat membuat keputusan investasi yang lebih tepat dan strategis, misalnya dengan memilih produk atau unit bisnis yang paling berpotensi untuk tumbuh sesuai dengan kebutuhan pasar.
c. Dengan memahami kedua perspektif ini, perusahaan dapat membuat portofolio produk yang lebih seimbang dan mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Matriks BCG membagi produk atau bisnis unit ke dalam empat kategori berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar, yaitu:

a. Stars (Bintang): Produk dengan pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan pasar tinggi, membutuhkan investasi untuk mempertahankan posisi.
b. Cash Cows (Sapi Perah): Produk dengan pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan pasar rendah, menghasilkan arus kas yang stabil.
c. Question Marks (Tanda Tanya): Produk dengan pangsa pasar rendah dan pertumbuhan pasar tinggi, memerlukan keputusan investasi yang cermat.
d. Dogs (Anjing): Produk dengan pangsa pasar rendah dan pertumbuhan pasar rendah, sebaiknya dihentikan atau dipanen.

Stars (Bintang)
Karakteristik:
a. Pangsa Pasar Tinggi: Produk atau unit bisnis ini memiliki pangsa pasar yang besar di pasar yang tumbuh cepat.
b. Pertumbuhan Pasar Tinggi: Pasar tempat produk ini beroperasi mengalami pertumbuhan yang cepat dan stabil.

Kebutuhan:
a. Investasi Tinggi: Untuk mempertahankan posisi pasar yang dominan, produk di kuadran ini memerlukan investasi yang besar dalam pemasaran, inovasi, dan peningkatan kapasitas produksi.
b. Potensi untuk Menjadi Cash Cow: Dengan investasi yang tepat, produk ini bisa berkembang lebih jauh dan mengarah menjadi Cash Cow ketika pertumbuhan pasar melambat.

Strategi:
a. Fokus pada investasi dan pengembangan untuk mempertahankan posisi dan memperkuat pangsa pasar. Di masa depan, produk ini diharapkan akan menghasilkan arus kas stabil setelah pasar mencapai kedewasaan.

Contoh Kasus:

a. Apple iPhone (Generasi Terbaru): iPhone dalam beberapa tahun terakhir berada di pasar smartphone yang berkembang pesat, dengan pertumbuhan pasar yang tinggi. Apple harus terus berinovasi (misalnya, dengan fitur-fitur baru seperti 5G) untuk mempertahankan posisinya di pasar, meskipun margin keuntungan tetap tinggi.
b. Tesla Model 3: Mobil listrik Tesla Model 3 juga termasuk dalam kategori ini, karena Tesla menguasai pasar mobil listrik global dengan teknologi yang inovatif dan permintaan yang terus meningkat.

Cash Cows (Sapi Perah)

Karakteristik:

a. Pangsa Pasar Tinggi: Produk ini memiliki pangsa pasar yang besar dan dominan.
b. Pertumbuhan Pasar Rendah: Pasar tempat produk ini beroperasi sudah mulai mencapai kedewasaan dan tidak lagi menunjukkan pertumbuhan yang signifikan.

Kebutuhan:

a. Investasi Minimum: Karena pasar sudah stabil dan pangsa pasar besar, produk ini tidak memerlukan banyak investasi untuk mempertahankan posisinya. Sebaliknya, produk ini menghasilkan arus kas yang besar dengan biaya pemeliharaan yang relatif rendah.
b. Menghasilkan Arus Kas: Cash Cows adalah penyumbang utama bagi pendapatan perusahaan dan sumber dana untuk mendanai produk-produk lain seperti Stars dan Question Marks.

Strategi:

a. Fokus pada pemeliharaan dan optimalisasi untuk mengalirkan arus kas yang stabil dan tinggi.
b. Gunakan hasil dari produk ini untuk mendanai produk lain yang berada di kuadran lain dalam portofolio perusahaan.

Contoh Kasus:

a. Coca-Cola (Produk Inti): Coca-Cola di pasar global adalah contoh klasik Cash Cow. Produk ini sudah mencapai kedewasaan dengan pangsa pasar yang sangat besar, namun pasar minuman berkarbonasi di banyak negara telah tumbuh lebih lambat. Coca-Cola terus menghasilkan profit besar meskipun pertumbuhannya terbatas.
b. Microsoft Office: Microsoft Office, terutama versi desktop, merupakan produk yang sudah mendominasi pasar dengan pangsa pasar yang sangat tinggi, meskipun pertumbuhannya lebih lambat sekarang dibandingkan beberapa tahun lalu.

Question Marks (Tanda Tanya)

Karakteristik:

a. Pangsa Pasar Rendah: Produk ini memiliki pangsa pasar yang kecil atau relatif rendah dibandingkan dengan pesaing terbesar di industri.
b. Pertumbuhan Pasar Tinggi: Meskipun pangsa pasarnya kecil, produk ini berada di pasar yang berkembang cepat dengan potensi pertumbuhan yang tinggi.

Kebutuhan:

a. Investasi Cermat: Produk ini membutuhkan investasi yang signifikan untuk meningkatkan pangsa pasar dan meraih posisi yang lebih baik di pasar. Namun, risiko kegagalannya tinggi, sehingga harus ada keputusan yang hati-hati terkait alokasi sumber daya.
b. Keputusan Keberlanjutan: Jika produk ini berhasil meningkatkan pangsa pasarnya, ia bisa menjadi Star. Jika tidak, produk ini berpotensi menjadi Dog atau harus dihentikan.

Strategi:

a. Evaluasi dan Diversifikasi: Perusahaan perlu mengevaluasi apakah investasi lebih lanjut dalam produk ini menguntungkan. Jika ya, strategi agresif untuk meningkatkan pangsa pasar dapat dilakukan.

Contoh Kasus:

a. Google Stadia: Layanan permainan cloud gaming Google Stadia pada awalnya berada di pasar yang berkembang dengan potensi tinggi. Namun, pangsa pasarnya rendah dibandingkan dengan pesaing seperti Xbox dan PlayStation, dan Google harus memutuskan apakah akan terus berinvestasi untuk memperluas basis pelanggan atau menghentikan layanan tersebut.
b. Fitbit: Meskipun pangsa pasar Fitbit di pasar perangkat wearable rendah pada awalnya, pertumbuhan pasar perangkat wearable sangat tinggi. Fitbit harus berinvestasi untuk memperbesar pangsa pasarnya agar dapat bersaing dengan Apple Watch dan produk lainnya.

Dogs (Anjing)

Karakteristik:

a. Pangsa Pasar Rendah: Produk ini memiliki pangsa pasar yang kecil atau tidak signifikan di pasar.
b. Pertumbuhan Pasar Rendah: Produk ini berada di pasar yang stagnan atau menyusut, dengan sedikit potensi untuk tumbuh lebih besar.

Kebutuhan:

a. Investasi Rendah atau Penghentian: Produk ini tidak akan memberikan banyak manfaat jangka panjang. Oleh karena itu, biasanya disarankan untuk menghentikan produk atau mengurangi investasi lebih lanjut di dalamnya.
b. Tidak Menguntungkan: Produk ini sering kali tidak menguntungkan atau hanya menghasilkan sedikit keuntungan.

Strategi:

a. Divestasi atau Pemangkasan: Produk dalam kategori ini seringkali harus dihentikan atau dijual. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat memilih untuk mempertahankan produk dalam bentuk "peningkatan minimal" atau pemeliharaan hanya untuk mempertahankan sisa pasar yang ada.

Contoh Kasus:

a. Blackberry (Smartphone): Di awal 2010-an, Blackberry mengalami penurunan pangsa pasar yang sangat cepat karena pasar smartphone lebih mengutamakan layar sentuh dan ekosistem aplikasi yang berkembang. Produk ini akhirnya terhenti atau beralih ke pasar lain (seperti perangkat lunak).
b. Kodak (Film Fotografi): Kodak adalah contoh klasik Dog dalam era digital. Meskipun memiliki dominasi pasar di industri film fotografi, mereka gagal beradaptasi dengan tren digital, sehingga produk mereka menjadi tidak relevan seiring dengan penurunan pasar fotografi tradisional.

BAB 4
KNOWLEDGE MANAGEMENT

Teori pengelolaan pengetahuan bersumber dari knowledge base view yang merupakan pandangan baru sumber daya berbasis intellectual capital. Knowledge base view berasal dari resource base view yang menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuk adalah merupakan sumber daya bagi perusahaan (Grant, 1996). Terminologi dari knowledge base view yang mulai di bangun dari growth theory of the firm (penrose, 1959) kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh (Birger Wernerfelt, 1984) di mana pengelolaan pengetahuan merupakan pondasi utama dan kemudian diteruskan oleh (jay barney, 1991) dengan resource base view dimana sumber daya dikatakan strategis bila memenuhi beberapa kriteria, yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit digantikan yang kemudian memunculkan pemikiran baru mengenai knowledge base view oleh (Teece, David J, 1997). Knowledge base view memandang bahwa modal manusia memungkinkan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan berbagai permasalahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Perkembangan teori pengelolaan pengetahuan berkembang hingga saat ini. Perusahaan memandang bahwa pengetahuan (knowledge) sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Sumber daya berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sangat sulit untuk ditiru sehingga merupakan faktor kontribusi terpenting dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Farooq, 2019).

Pengelolaan pengetahuan merupakan proses memperoleh, mengubah, menyebarluaskan, menerapkan dan menggunakan kembali pengetahuan dalam sebuah organisasi (Sabri, 2005). Perusahaan harus memahami beberapa hal dalam mempertahankan pengetahuan dalam perusahaan berdasarkan budaya organisasi yang unggul dan struktur organisasi yang fleksibel sehingga pengetahuan dapat di akuisisi, di konversi, disebarkan dan di gunakan kembali (Farooq, 2019).Peran pengelolaan pengetahuan dalam organisasi

adalah berkaitan dengan menciptakan, mengatur, berbagi dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi (Cooper et al., 2016).Pengelolaan pengetahuan merupakan proses organisasi dalam menggunakan informasi yang berhubungan dengan organisasi dan diterjemahkan melalui pembelajaran organisasi yang kemudian digunakan dalam bentuk pengetahuan yang berguna bagi organisasi (Cooper et al., 2016). Pandangan pengetahuan sebagai sumber daya strategis berbasis pandangan dari teori Resource base view (RBV) yang di mulai dari karya Penrose (1959), Barney (1991), Grant (1996), Peteraf (1993) dan Wernerfelt (1984).

Pengelolaan pengetahuan adalah seperangkat prosedur yang dirancang untuk mengelola peningkatan pengetahuan produktif dan peningkatan pembelajaran, berbagi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pengelolaan pengetahuan merupakan konstruksi multidimensi yang merupakan kumpulan dari sumber pengetahuan, konversi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, mengaplikasikan pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan (Farooq, 2019).

Organisasi yang menciptakan sebuah pengetahuan adalah organisasi yang menghubungkan antara tacit knowledge dan explicit knowledge. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) terdapat dua jenis pengetahuan yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge sangat sulit untuk dikomunikasikan, didefinisikan serta diberitahukan kepada orang lain. Tacit knowledge merupakan pemahaman dari pemikiran dan pengalaman sendiri. Tacit knowledge muncul dari action, procedures, routines, commitment, ideals, values and emotions (Cohen & Bacdayan, 1994; Schon & DeSanctis, 1986). Karena merupakan hasil pemikiran dan terdapat pada otak atau pikiran manusia sehingga tacit knowledge ini sulit untuk di dokumentasikan.

Explicit knowledge dapat diekspresikan dalam bahasa formal dan sistematis serta dapat di bagikan dalam bentuk data, scientific formulas dan specifications. Explicit knowledge dapat diproses, dikirim dan disimpan dengan mudah. Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang telah dikumpulkan dan diterjemahkan serta didokumentasikan sehingga lebih mudah untuk di terima dan dipahami oleh orang lain. Explicit knowledge ini

bersifat pemahaman teori dan informasi yang memudahkan seseorang dalam membagi pengetahuannya kepada orang lain dengan media tulisan buku, artikel dan jurnal.

Menurut Nonaka 1990, 1991 dan 1994 dan Nonaka dan Takeuchi (1995) ada empat bentuk dari pembentukan knowledge yaitu socialization, externalization, combination dan internalization. Socialization adalah proses perubahan dari tacit knowledge baru yang berasal dari pengalaman. Bentuk ini berasal dari pengalaman seseorang yang dilakukan secara rutin secara bersama sama sehingga membentuk suatu pengetahuan. Misalnya seseorang yang bergabung dan magang dalam industri kerajinan. Externalization merupakan proses perubahan dari tacit knowledge menjadi explicit knowledge. Combination merupakan merubah explicit knowledge menjadi explicit knowledge yang lebih kompleks dan systematic. Internalization merupakan proses mewujudkan explicit knowledge dalam tacit knowledge. Dengan internalization explicit knowledge yang telah dibentuk dapat dibagikan oleh orang orang dalam individu yang membentuk tacit knowledge. Internalization seperti ungkapan “learning by doing".

Berdasarkan argumentasi dan kesimpulan dari berbagai sumber diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia. Kemampuan manusia dalam mengelola pengetahuan menjadi sumber daya kompetitif bagi perusahaan, sehingga perusahaan memiliki value untuk dapat berkompetisi dengan pesaing. Pengelolaan pengetahuan yang baik akan sulit ditiru oleh kompetitor sehingga menjadi daya saing bagi perusahaan.

Beberapa peneliti telah banyak membahas mengenai manajemen pengetahuan (Knowledge Management) sehingga pemahaman mengenai pengetahuan terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika organisasi, teknologi, dan tantangan global. Dalam konteks organisasi budaya seperti museum, Gailiuvienė (2025) mengungkap bahwa proses dokumentasi digital masih mengalami hambatan khususnya dalam hal standardisasi dan penyimpanan jangka panjang. Selain itu, kolaborasi internal juga menjadi tantangan besar karena perbedaan dalam latar belakang

disiplin dan kurangnya struktur komunikasi formal.

Dalam sektor pendidikan, Stonė (2025) menekankan bahwa pembagian pengetahuan dan kompetensi individu menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kapasitas absorptif organisasi. Pengetahuan yang terdistribusi secara efektif dapat meningkatkan kecepatan adaptasi terhadap kurikulum dan teknologi baru, mencerminkan nilai penting dari strategi KM dalam pembelajaran berkelanjutan.

Shokoufi Moghiman & Benisi (2025) menyoroti perlunya struktur formal dan dukungan manajerial dalam mengelola pengetahuan di sekolah umum. Mereka mengembangkan model manajemen pembelajaran yang menggabungkan kepemimpinan strategis dan tata kelola institusional, menjadikan KM sebagai pondasi pengambilan keputusan berbasis pengetahuan.

Pendekatan multi-level terhadap desain kerja yang dikembangkan oleh Eisenhard & Morgeson (2025) memberikan perspektif baru dalam manajemen pengetahuan berbasis tim. Dengan memahami interaksi antara individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, desain pekerjaan dapat dioptimalkan untuk meningkatkan penciptaan dan pertukaran pengetahuan.

Pinto & Baldessar (2025) meneliti penggunaan media oleh organisasi sektor ketiga sebagai alat untuk menyebarluaskan pengetahuan sosial. Mereka menemukan bahwa media digital memungkinkan penciptaan ruang dialog dan narasi bersama, yang memperkuat identitas kolektif dan legitimasi organisasi di mata publik.

Dalam konteks arkeologi, Solórzano-Venegas et al. (2025) mengadopsi pendekatan manajemen proyek (PERT-CPM) untuk memperkirakan aliran pengetahuan dalam rantai operatif. Mereka menunjukkan bagaimana pemetaan jalur kritis tidak hanya membantu dalam efisiensi proyek, tetapi juga dalam pengelolaan tacit knowledge antar tim lintas disiplin.

Zhao et al. (2025) memperkenalkan metode klasifikasi berbobot berdasarkan teori sinergi dalam proses analisis kegagalan. Dalam konteks KM, mereka menegaskan pentingnya mengelola pengetahuan eksplisit, terutama yang berkaitan dengan evaluasi

risiko dan keputusan teknis dalam sistem yang kompleks.

Di bidang keamanan siber, Vencevičius (2025) mengembangkan metode evaluasi risiko kebocoran password berbasis KM. Metode ini menekankan perlunya pemahaman kolektif dan pembelajaran organisasi dalam mencegah pelanggaran keamanan yang bersifat berulang, mencerminkan prinsip continuous improvement dalam teori Dynamic Capabilities.

Saveikienė (2025) meneliti dampak keterampilan coaching manajer terhadap pembelajaran tim. Ia menyimpulkan bahwa coaching yang efektif dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis anggota tim dan memperkuat pertukaran pengetahuan horizontal, yang merupakan komponen penting dalam spiral SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Dalam ranah pertanian, Khoi (2025) menyoroti pentingnya KM dalam menghadapi perubahan iklim. Ia mengemukakan bahwa pengumpulan dan penggunaan pengetahuan lokal serta ilmiah secara sistematis dapat membantu petani mengembangkan inovasi adaptif. KM dalam konteks ini menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan ketahanan sistem produksi pangan. landasan teoritis utama dalam Manajemen Pengetahuan (KM), seperti *SECI Model*, *Resource-Based View (RBV)*, dan *Dynamic Capabilities Theory*.

Stratejik manajemen memandang manajemen pengetahuan (KM) menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) bukan hanya sekadar pengelolaan informasi, melainkan proses dinamis pembentukan pengetahuan melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Dalam hal ini, proses *Socialization, Externalization, Combination,* dan *Internalization* (SECI) menciptakan spiral pengetahuan yang memperkaya kapabilitas organisasi.

Pendekatan *Resource-Based View (RBV)*, pengetahuan dianggap sebagai aset strategis yang langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan—membentuk dasar keunggulan kompetitif organisasi. Studi lainnya menggambarkan hal ini secara konkret pada bidang manajemen di mana knowledge sharing dan kompetensi SDM berperan penting dalam memperkuat kapasitas absorptif organisasi. Pengetahuan sebagai sumber daya internal memungkinkan setiap individu mampu untuk menyerap, mengadaptasi, dan menerapkan inovasi dari luar untuk menciptakan nilai berkelanjutan.

BAB 5
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Penrose (1959) mengawali teori pertumbuhan perusahaan dalam (*the growth theory of the firm*) teori ini menyatakan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya yang produktif. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Teori ini kemudian menjadi rujukan dasar bagi perkembangan teori yang berbasis sumber daya (*resource base view*) yang dikemukakan oleh (jay barney, 1991). Teori *resource base* view kemudian diderivasi oleh (Teece, David J, 1997) menjadi *Knowledge Base View* (KBV). Pemikiran mengenai kepemimpinan diawali oleh Weber pada tahun 1947 yang kemudian berkembang menjadi kepemimpinan karismatik dan lebih lanjut bertumbuh menjadi kepemimpinan yang berdasarkan pada prilaku (*behaviorally leadership*) Perkembangan pemikiran tentang gaya kepemimpinan saat itu salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Thalib, 2019) istilah *transformation leadership* pertama kali di cetuskan oleh Downton pada tahun 1973. Teori kepemimpinan di mulai dengan sebuah karya klasik oleh sosiolog politik James Macgregor Burn tahun 1978 (Burns, 1978) dengan judul bukunya "*Leadership*" yang menjelaskan pengaruh antara para pemimpin dengan pengikutnya untuk mencapai tujuan kepemimpinan dan secara spesifik dikembangkan oleh (Bass & Cruz, 1985).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang memotivasi bawahan melalui inspirasi(Bass & Cruz, 1985). Perkembangan kepemimpinan transformasional masih berlanjut hingga saat ini. Pemimpin dalam organisasi mengambil bagian penting dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memerlukan gaya kepemimpinan yang harus ditunjukkan kepada pengikutnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi (Maulizar et al., 2012). Konsep dari *Transformational dan transactional leadership* telah mengalami banyak perkembangan dalam mengadopsi dinamika dan perubahan

lingkungan.

Menurut terdapat dua tipe kepemimpinan yang memiliki perbedaan mendasar antara lain :

1. Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pengembangan potensi pengikut atau bawahan untuk dapat diarahkan dan di kembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki dasar konsep untuk mengubah orang dan organisasi, mengubah pemikiran, memperbesar visi dan wawasan, memperjelas tujuan, membentuk perilaku kongruen dengan keyakinan , prinsip dan nilai nilai, pengembangan diri, pengabdian diri dan perubahan yang permanen.
2. Kepemimpinan transaksional yang mengacu kepada kepemimpinan secara manajerial, berfokus pada organisasi, pengawasan dan kinerja. Kepemimpinan transaksional merupakan bentuk kepemimpinan yang mendorong pengikut untuk dalam menjalankan tugas dengan dorongan imbalan dan hukuman. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat menginspirasi kepercayaan, loyalitas dan kebanggaan pengikutnya yang kemudian mensubordinasikan kepentingan masing masing untuk kepentingan kelompok (Octavia & Devie, 2015).

Dalam beberapa literatur kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena dalam lingkungan yang dinamis pemimpin yang memiliki karismatik dan visioner berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan (Octavia & Devie, 2015).

Berdasarkan argumentasi diatas pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang dapat memberikan perubahan besar dan positif, menentukan arah baru, menciptakan masa depan dalam aktifitas perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya meneliti mengenai kepemimpinan transformasional menggunakan beberapa indikator untuk melakukan pengukuran pada variabel kepemimpinan transformasional. Penelitian ini mengadopsi indikator yang

dilakukan dalam penelitian (Bass *et al*., 2003) dengan menggunakan empat indikator sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal

   Merupakan tindakan dari seorang pemimpin atau pimpinan yang memiliki karismatik berdasarkan nilai nilai, keyakinan dan misi. Karisma sebagai sumber kepemimpinan transformasional akan membangun emosional yang kuat antara atasan (*leader*) dan bawahan (*follower*). Pemimpin dengan karisma yang tinggi akan menarik bawahannya dalam emosi tertentu sehingga bawahan akan mematuhi dan meniru atasannya (*role model*). Hal ini terjadi karena atasan telah menjadi role model bagi bawahan nya (Bass *et al*., 2003). Oleh karena itu semakin tinggi karisma pada pimpinan akan meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Motivasi Inspirasional

   Merupakan cara seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya berdasarkan pada optimis di masa yang akan datang, proyeksi visi yang ideal dan dapat dicapai serta tujuan yang bersifat ambisius. Motivasi inspirasional dalam sudut pandang karyawan ditunjukkan dengan tindakan atasan dalam memberikan contoh perilaku yang tepat dengan cara yang menarik. Cara yang menarik dapat dijadikan alat oleh pemimpin untuk melakukan *share vision* yang berlaku pada perusahaan.
3. Pertimbangan Individu

   Merupakan cara seorang pemimpin yang memberikan kontribusi kepada pengikutnya (karyawan) melalui nasihat, dukungan dan perhatian yang di butuhkan oleh pengikutnya /karyawan. Perhatian individu juga memiliki unsur yang mencakup pemberian dukungan, penguatan dan bimbingan pada seluruh karyawan (Bass et al., 2003). Perhatian yang tinggi akan berdampak pada kedekatan emosional karyawan dan atasan sehingga atasan akan lebih mudah untuk mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
4. Simulasi Intelektual

   Merupakan cara pemimpin yang memberikan tantangan kepada pengikutnya untuk dapat berpikir kreatif dan pemecahan masalah dengan bertindak sebagai stimulator. Simulasi

intelektual akan memberikan dampak pada perilaku karyawan yang merasa tertantang dan dipercaya sehingga munculnya kreativitas dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan

BAB 6
ORGANISASI PEMBELAJAR

Teori utama organisasi pembelajar diperkenalkan oleh (Senge, 1991) dengan mengeluarkan buku "Fifth Discipline" dimana organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus belajar dan memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar – benar mereka inginkan, dimana pendapat dan belajar secara bersama sama untuk mencapai tujuan bersama.

(Senge, 1991) menjelaskan lima pilar dalam mencapai organisasi pembelajar yaitu sistem berfikir (system thinking), penguasaan diri (personal mastery), model mental (mental model), penyebaran visi, (share vision), dan tim pembelajar (team learning). Dengan pendekatan yang sama teori ini dikembangkan oleh (Nonaka, 1991) yang menjelaskan bahwa karakteristik pengetahuan yang diciptakan oleh perusahaan adalah tempat menemukan pengetahuan baru bukanlah merupakan sebuah aktivitas khusus.

Perkembangannya teori organisasi pembelajar memberikan banyak pandangan. Menurut (Thoumrungroje, 2015) learning (belajar) adalah konsisten dengan diskusi mengenai isu dan momentum strategis. Suatu perusahaan dengan tingkat rutinitas yang tinggi dan telah menjadi pengalaman bagi perusahaan cenderung dapat meminimalkan risiko. Ketika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang tinggi maka cenderung untuk belajar dari pengalaman di masa lalu yang terakumulasi membentuk sebuah pengetahuan (Keen, 2012). Di dukung dengan organisasi pembelajar yang baik di mana antara learning dan praktek memiliki pengaruh yang besar terhadap pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Keen, 2012)

Organisasi pembelajar yang tepat akan memberikan dampak bagi perusahaan tidak hanya sebagai cara kerja untuk menjawab hambatan dan tantangan dari lingkungan yang dinamis melainkan memberikan konsep pembelajaran yang merubah cara pandang dan berpikir untuk mencapai kinerja yang optimal. Organisasi pembelajar terdiri dari serangkaian proses yang berorientasi pada

menghasilkan pengetahuan baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Internal learning dapat muncul melalui metode seperti penelitian, pengembangan dan pengalaman produksi sedangkan eksternal learning terjadi di luar batas organisasi dan kemudian diintegrasikan ke dalam organisasi dengan basis pengetahuan internal. Pembelajaran ini dapat terjadi secara individu ataupun seluruh organisasi secara menyeluruh.

Peluang sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Mengeksploitasi peluang membutuhkan pengetahuan khusus, kegiatan khusus dan kemampuan untuk dapat mengambil keputusan yang tepat (Gunsel et al., 2011). Organisasi pembelajar merupakan konsep yang paling menjanjikan dalam literatur modern (Nafei, 2014). Organisasi pembelajar juga merupakan konsep untuk mendefinisikan beberapa tipe aktivitas dalam perusahaan baik internal maupun eksternal (Tseng, 2010). Dengan adanya organisasi pembelajar perusahaan dianggap memiliki kapasitas ideal untuk belajar secara efektif yang bertujuan menciptakan keadaan perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya (Tsang, 1997).

Dimensi dari organisasi pembelajar menurut (Goh, 2003) adalah sebagai berikut :

1. Kejelasan visi dan misi

   Dalam sebuah organisasi setiap unit harus memiliki misi dan tujuan yang jelas. Seluruh karyawan harus memahami secara utuh misi dan kontribusi terhadap penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Membangun visi bersama untuk keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang dengan mengarahkan perusahaan untuk melakukan pembelajaran (Senge, 2007).

2. Komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan

   Pemimpin harus memiliki komitmen yang jelas untuk tujuan organisasi, khususnya komitmen untuk selalu belajar. Selain itu pemimpin harus menciptakan iklim kepercayaan di mana kegagalan merupakan suatu proses pembelajaran. Pemimpin harus mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam perusahaan dan mendorong pencarian pengetahuan.

Beberapa literatur membahas pentingnya seorang pemimpin untuk menciptakan iklim belajar, mendapatkan feedback, terbuka terhadap kritik, mengakui kesalahan serta secara bersama sama membuat keputusan dan mengambil risiko.

3. Eksperimen dan penghargaan

   Perusahaan selalu mengalami banyak dinamika dan permasalahan dalam memberikan peluang terhadap eksperimen. Eksperimen memiliki dampak yang positif terhadap struktur dan sistem dalam organisasi. Kebebasan dalam bereksperimen harus didukung dan didorong untuk menciptakan sebuah inovasi baru (Senge, 2007).

4. Transfer pengetahuan yang efektif

   Komunikasi merupakan hal penting dalam organisasi sehingga membutuhkan kejelasan, kecepatan dan fokus. Informasi berhubungan dengan peluang perusahaan untuk dapat ditransfer ke unit dan divisi yang merupakan fungsional dan struktural dalam sebuah organisasi.

5. Kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok

   Dalam dinamika dan lingkungan yang kompleks individu senantiasa harus dapat saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur dan sistem dalam perusahaan harus dapat mendorong pekerjaan yang dilakukan secara bersama untuk menghindari ketergantungan pada manajemen level atas. Dalam kerja sama tim semua anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mereka mengenai organisasi secara lengkap. Kerja sama tim akan mendorong pembelajaran dalam lintas organisasi, kebutuhan dan cara bekerja serta transfer knowledge.

BAB 7
PERUBAHAN STRATEGI PEMASARAN (MSC)

Perubahan strategi merupakan fenomena penting karena merupakan cara bagi banyak perusahaan untuk dapat bertahan terhadap lingkungan yang kompetitif, politik, ekonomi, sosial, teknologi dan hukum yang terus selalu berubah dan mengancam kelangsungan hidup serta efektivitas perusahaan (Okonda et al., 2015). Perubahan strategi merupakan bagian dari Resource base theory (RBT) (Kraatz & Zajac, 2001).

Perubahan strategi telah banyak menarik perhatian peneliti dalam ilmu manajemen stratejik. Permulaan penelitian yang mengembangan konsep perubahan strategi adalah (Hofer, 1980; Hofer and Schendel, 1978) dilanjutkan oleh (Kraatz and Zajac, 2001; Vithessonthi and Thoumrungroje, 2011).

Resource Base Theory merupakan theory yang paling banyak digunakan dalam management strategis dan fokus utama dari resource base theory adalah pada pengelolaan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan (Okonda et al., 2015). Resource base theory menjelaskan bahwa dalam management strategic sumber daya yang paling fundamental dan memiliki keunggulan kompetitif adalah sumber daya dari internal perusahaan yang berharga dan tidak dapat ditiru (Barney, 1991).

Teori resource base view (RBV) sebagian bersar memahami bagaimana perusahaan dapat menggunakan kemampuan individual (individual capability) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Teori sumber keunggulan kompetitif menurut teori resource base view (RBV) bahwa perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berharga (valuable), langka (rare), sulitdi tiru (hard- to-imitated) dan tidak ada substitusi (non-substitutable) Barney, 1986; Birger Wernerfelt, 1984; Carnahan et al., 2010; Chandler & Hynek, 2010; Conner, 1991;jay barney, 1991).

Dinyatakan oleh Barney (1991) bahwa sebagian besar penelitian tentang sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan telah difokuskan baik pada mengisolasi peluang dan

ancaman perusahaan (Porter, 1980,1985), menggambarkan kekuatan dan kelemahannya (Hofer & Schendel, 1978; Penrose, 1958; Stinchcombe, 1965), atau menganalisis bagaimana ini disinkronkan untuk memilih strategi.

Perbedaan pandangan dalam penelitian perubahan strategi merupakan bagian penting dalam menempatkan posisi keadaan perusahaan. Pandangan pertama fokus kepada bagaimana perusahaan merubah kinerja yang buruk melalui perubahan strategi (Barker & Duhaime, 1997; Clarke & Buchanan, 2010). Mereka memandang bahwa penurunan kinerja perusahaan disebabkan oleh strategi yang salah sehingga harus dilakukan perubahan. Pandangan yang kedua fokus bahwa perusahaan dapat bertahan dan meningkatkan kinerja dengan terus melakukan perubahan strategi yang berfokus pada penyelarasan strategi sesuai dengan kebutuhan pasar(Salavou, 2015). Kedua pandangan tersebut memiliki kesamaan bahwa strategi perubahan di gunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, namun yang membedakan adalah waktu implementasi perubahan strategi, di mana pandangan pertama menerapkan untuk merubah kinerja perusahaan yang sudah menurun sedangkan pandangan kedua melakukan perubahan strategi untuk dapat bertahan.

Persaingan yang ketat serta lingkungan yang dinamis pada jasa keuangan di Indonesia menjadikan sektor jasa keuangan untuk dapat melakukan perubahan secara terus menerus agar dapat berkompetisi. Perubahan strategi merupakan bagian penting dalam perubahan yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memenuhi kebutuhan pasar dalam bisnis jasa keuangan. Perubahan strategi yang sesuai dengan kebutuhan pasar akan berdampak kepada peningkatan laba perusahaan dan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja perusahaan (Mohammad, 2019).

Konsep perubahan dapat berarti sebagai setiap perubahan, transformasi, transisi, gerakan, pergantian atau modifikasi. Perubahan organisasi perlu dilakukan untuk merubah keadaan saat ini kepada keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang (Cioclov, R., & Lala-popa,I, 2017). Perubahan yang dapat muncul

dalam suatu organisasi sehingga beberapa organisasi akan mengalami beberapa hal sebagai berikut :

1. Seluruh organisasi vs perubahan seluruh subsistem
2. Transformational vs perubahan secara inkremental
3. Remedial vs perubahan pengembangan
4. Tidak terencana vs perubahan perencanaan

Secara jelas risiko perilaku di atas akan terjadi akibat dari perubahan dan dapat di prediksi dan dianalisis serta dipahami.

Perubahan strategi dapat didefinisikan sebagai perubahan dalam bentuk, kualitas atau keadaan dari waktu ke waktu (Van De & Poole, 1995) didalam sebuah organisasi. Perubahan strategi adalah bidang paling dinamis dalam ilmu manajemen strategi (Mohammad, 2019). Perubahan strategi juga dikenal sebagai salah satu sumber utama dalam peningkatan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010; Kraatz & Zajac, 2001; Thoumrungroje, 2015)

Perubahan strategi merupakan cara utama perusahaan dalam mempertahankan dari kondisi shifting competitive, demand, technology, dan lingkungan sosial (Wu et al., 2011). Perubahan strategi merupakan bagian yang sangat penting dalam ilmu strategic management (Okonda et al., 2015) serta merupakan kunci sukses perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010), (Kraatz & Zajac, 2001), (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011), (Wu et al., 2011), (Okonda et al., 2015), (Mohammad, 2019).

Ketidakpastian dan dynamic environment yang tidak menentu menjadikan perusahaan senantiasa proaktif mencari solusi untuk dapat mempertahankan bisnisnya di mana perusahaan kecil dan besar memiliki peluang ketidakpastian yang sama untuk memprediksi kondisi di masa yang akan datang (Mukherji & Mukherji, 2016). Beberapa perusahaan meyakinkan bahwa ketidakpastian merupakan sebuah peluang (Drechsler & Natter, 2012) . Meskipun dalam menghadapi dynamic environment merupakan hal yang biasa dalam sebuah bisnis, bagi beberapa perusahaan ketidakpastian tersebut dapat di manfaatkan sebagai bagian dari peluang perusahaan untuk dapat bersaing dengan

kompetitor (Mukherji & Mukherji, 2016).

Konsep perubahan strategi fokus pada pengembangan MSC (Marketing Strategic Change) yang berbeda dengan inovasi dalam pemasaran yang penekannya hanya pada "inovasi". Beberapa literatur yang menjelaskan mengenai inovasi di definisikan sebagai kecenderungan dan kapasitas untuk memperkenalkan produk baru (Dotzel et al., 2013). Namun dalam perubahan strategi pemasaran yang dimaksud tidak hanya fokus pada memperkenalkan produk baru, melainkan perubahan dalam luasnya penawaran produk dan layanan yang mencakup tidak hanya eksistensi melainkan eliminasi (Thoumrungroje, 2015).

Banyak diantara perusahaan mengalami dinamika ketika harus melakukan perubahan, sehingga beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika melakukan perubahan adalah :

1. Ketercukupan biaya dalam transisi perubahan, karena manajemen yang melakukan perubahan memerlukan biaya yang besar
2. Kesiapan Visi dan Misi yang jelas untuk melakukan perubahan
3. Kesiapan sumber daya manusia untuk dapat berubah
4. Kesiapan sumber daya pendukung, seperti teknologi dan lingkungan

Selain faktor faktor diatas beberapa hal yang dapat mendukung percepatan dari perubahan adalah :

1. Knowledge management yang baik di dalam perusahaan
2. Organisasi pembelajar
3. Kapabillitas Individual dan Team
4. Kepimpinan
5. Budaya Organisasi

Bab ini juga memperjelas bahwa penting bagi perusahaan baik di level stratejik korporasi ataupun lini untuk dapat memiliki kemampuan untuk berubah karena lingkungan bisnis yang tidak stabil dengan persaingan yang ketat. Prakteknya pada level lini perubahan strategi marekting hari ini menjadi fokus bagi banyak perusahaan dimana perusahaan harus dapat merespon dengan cepat

keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Hal ini juga didukung dengan tinggi nya peran internet dan sosial media di era globalisasi sehingga para pelaku bisinis harus berfikir stratejik untuk mendukung kinerja marketing yang lebih unggul dibandingkan para pesaing.

BAB 8
PERFORMANCE

Teori Resource Base View (RBV) memberikan pandangan bahwa meningkatnya kinerja bisnis sebuah organisasi atau perusahaan dapat terjadi dengan meningkatkan sumber daya yang tidak bergerak (Farooq, 2019). Perusahaan dengan kinerja yang baik harus membangun bisnis dengan mempertimbangkan pengetahuan sebagai sumber daya yang penting dalam memperoleh kinerja yang lebih unggul. Berdasarkan teori resource base view (RBV) pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi harus dapat dikenali dengan baik sebagai sumber daya fundamental (basic) dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Farooq, 2019).

Perubahan lingkungan bisnis menjadikan perusahaan harus dapat menggunakan pengetahuan secara tepat di mana perusahaan harus mampu memperoleh pengetahuan, mengubah pengetahuan dan menjadikan produk atau layanan yang bermakna. Perusahaan tidak dapat meningkatkan kinerjanya jika perusahaan tidak mampu untuk mengelola pengetahuan (Knowledge management) (Farooq, 2019).

Kinerja merupakan prioritas utama perusahaan sehingga semua tindakan dan kegiatan perusahaan harus dapat ditingkatkan, ditumbuhkan dan perusahaan harus dapat menunjukkan kekuatan yang dimilikinya (Cioclov & Lala-popa, 2017). Kinerja perusahaan didefinisikan sebagai sejauh mana tujuan perusahaan dapat terpenuhi, namun definisi ini kemudian berkembang menjadi kemampuan mengeksploitasi lingkungan organisasi untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas. Definisi kinerja perusahaan merujuk juga pada keefektifan (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan sumber daya yang efisien dalam mencapai tujuan).

Perusahaan memiliki tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan mencapai goals dan agar karyawan mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga semua aktifitas berjalan pada jalur yang telah dikehendaki perusahaan. Beberapa

keuntungan dengan adanya pengukuran kinerja (Nazaruddin, 2015) adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasional perusahaan secara efektif dan efisien
2. Membantu dalam pengambilan kebijakan perusahaan
3. Mengidentifikasi kebutuhan perusahaan
4. Memberikan umpan balik bagi karyawan
5. Sebagai dasar pemberian reward dan punishment

Berdasarkan konsep yang telah dijabarkan dalam definisi kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur tingkat kinerja dalam sebuah perusahaan perlu diidentifikasi dan kuantifikasi secara jelas. Kinerja perusahaan merupakan indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan juga dapat diartikan sebagai kemampuan manajemen yang memungkinkan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan pemasaran.

Kinerja perusahaan pada umumnya diukur menggunakan indikator dari kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan adalah rangkaian aktifitas keuangan pada suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Kinerja keuangan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisa dengan alat alat analisa keuangan sehingga dapat diketahui seberapa baik dan buruknya keadaan perusahaan sehingga tercerminnya kondisi keuangan perusahaan. Pada umumnya kinerja keuangan perusahaan diteliti dengan menggunakan sales growth and profitability, product cost and margin, EPS, ROA dan ROI. Hal ini semakin memperjelas bahwa banyak perusahaan masih mementingkan ukuran kinerja dalam financial (Rahayu & Usman, 2019) Keterbatasan pengukuran kinerja secara financial menyebabkan kebutuhan pelengkap yang dapat mengantisipasi keterbatasan tersebut. Ukuran non financial yang dapat digunakan adalah customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability dan market and account share dari segmen yang ditargetkan (Nazaruddin, 2015) serta memenangkan pasar terhadap persaingan melalui produk dan jasa

yang ditawarkan (Rahayu & Usman, 2019)

Adapun indikator secara kuantitatif yang dapat membuktikan kinerja dalam organisasi diantaranya didukung oleh Boundless Management (2016) dan di adopasi oleh (Mohammad, 2019) antara lain :

1. Margin (jumlah keuntungan perusahaan)
2. Pertumbuhan (Pertumbuhan pendapatan)
3. Pangsa Pasar (Persentase keberhasilan relatif terhadap pesaing)
4. Kepuasan / Retensi Pelanggan (berkaitan dengan persepsi organisasi)

Kinerja dalam penelitian ini mengadopsi penelitian yang dilakukan oleh (Mohammad, 2019) yang mengukur kinerja menggunakan dua dimensi yaitu kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan dalam penelitian ini mengambil indikator pada jumlah keuntungan perusahaan dan pertumbuhan pendapatan perusahaan sedangkan kinerja non keuangan dalam penelitian ini mengambil dari pertumbuhan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan.

BAB 9
(STRENGHT, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREATS) SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah metodologi yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan secara sistematis dan komprehensif. Dilandasi pada logika yang matang, analisis ini membantu memaksimalkan kekuatan (strenght) dan peluang (opportunity) yang dimiliki perusahaan, sekaligus meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats) yang dihadapi. Proses pengambilan keputusan strategis haruslah terintegrasi dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategi yang efektif memerlukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam konteks terkini(Rianto, Rizky, et al., 2023).

Sedangkan menurut Fredi Rangkuti (2004: 18) dalam (Rianto et al., n.d.) Analisis SWOT merupakan metodologi sistematis untuk memformulasikan strategi perusahaan yang efektif. Berlandaskan logika yang matang, analisis ini membantu memaksimalkan kekuatan (strenght) dan peluang (opportunity) perusahaan, sekaligus meminimalkan kelemahan (weakness), dan ancaman (threats) yang dihadapi.

Analisis SWOT dapat diimplementasikan dengan cara menganalisis dan memilah secara cermat berbagai aspek yang memengaruhi keempat faktornya: kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats). Hasil analisis ini kemudian menjadi landasan dalam merumuskan strategi perusahaan yang efektif berdasarkan pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor strategis tersebut.

Tujuan Analisis SWOT

Tujuan Utama analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi aspek-aspek krusial yang terkait dengan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman

(threats) yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Pemahaman mendalam terhadap keempat aspek ini merupakan kunci untuk meningkatkan kekuatan, mengurangi kelemahan, membangun peluang dan mengurangi ancaman.

Analisis SWOT merupakan metodologi fundamental dalam merumuskan strategi perusahaan yang efektif. Maka tujuan analisis SWOT untuk memvalidasi faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi melalui proses analisis yang sistematis. Validasi ini esensial untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT memiliki landasan yang kokoh dan akurat. Dengan demikian, strategi tersebut dapat diimplementasikan secara optimal dan menghasilkan dampak yang maksimal bagi perusahaan.

Faktor-faktor Analisis SWOT

Menurut (irham fahmi, 2013:260) analisis SWOT merupakan instrumen yang handal untuk mengkaji situasi dan merumuskan strategi yang efektif, analisis SWOT perlu didasarkan pada pemahaman mendalam tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang saling terkait sebagai berikut:

Faktor internal

Mengacu pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Kekuatan merupakan keunggulan kompetitif yang dapat dioptimalkan, seperti sumber daya manusia yang kompeten, teknologi yang maju, atau brand image yang kuat. Kelemahan adalah aspek-aspek yang perlu diperbaiki, seperti kurangnya modal, infrastruktur yang belum memadai, atau produk yang kurang inovatif.

Faktor eksternal

Terdiri dari peluang dan ancaman yang ada di lingkungan organisasi. Peluang adalah situasi yang menguntungkan yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan, seperti pertumbuhan pasar, perubahan regulasi yang menguntungkan, atau munculnya tren baru. Ancaman adalah situasi yang dapat membahayakan organisasi, seperti krisis ekonomi, munculnya pesaing baru, atau perubahan regulasi yang merugikan

Memahami dan menganalisis faktor internal dan eksternal secara mendalam merupakan kunci untuk mengembangkan strategi yang tepat dan efektif, memanfaatkan peluang secara optimal, mitigasi risiko, dan dampak dari ancaman.

Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) merupakan alat strategis yang esensial untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Matriks ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya, serta mengenali faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi yang efektif(Rianto, Zahra Mutaqin, et al., 2023). Matriks ini memetakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan mempertimbangkan bobot dan rating masing-masing faktor. Berikut ini adalah bentuk matriks IFAS

Tabel Matriks IFAS

Faktor- faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan 1. 2. Dst				
Kelemahan 1. 2 Dst				
Total	1.00			

Sumber: (Rangkuti, 2016)

Berikut adalah pengembangan matriks evaluasi faktor internal yang disusun dalam 6 tahapan, diantaranya (Rangkuti, 2016):

1. Tentukan faktor-faktor yang bisa dijadikan kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot pada setiap faktor internal dengan skala 1,0 (sangat penting)hingga 0.0 (tidak penting), bobot mencerminkan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Total bobot

tidak boleh melebihi skor total 1,00.

3. Selanjutnya beri rating pada setiap faktor dengan skala 4 (outstanding) hingga 1 (poor), nilai mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan. Gunakan skala +1 hingga +4 untuk variabel positif (kekuatan) dibandingkan dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Gunakan segala kebalikannya untuk variabel negatif (kelemahan).
4. Kalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk setiap faktor. Hasilnya menunjukkan skor pembobotan individual (4,.0 – 1,0).
5. Jelaskam alasan pemilihan faktor dan perhitungan skor pembobotan, berikan informasi kontekstual untuk memperkaya analisis.
6. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk mendapat total skor perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan respon perusahaan terhadap faktor internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan dalam industri yang sama.

Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)

Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary) merupakan alat strategis yang esensial untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Matriks ini membantu perusahaan dalam memperoleh gambaran tentang faktor-faktor eksternal utama dan tingkat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulannya, Matriks EFAS merupakan alat yang valuable untuk membantu organisasi dalam memahami fakor eksternalnya dan merumuskan strategi yang efektif (Rianto, Zahra Mutaqin, et al., 2023). Berikut ini adalah bentuk matriks EFAS.

Tabel Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang 1. 2. Dst				
Kelemahan 1. 2. Dst				
Total	1.00			

Sumber: (Rangkuti, 2016)

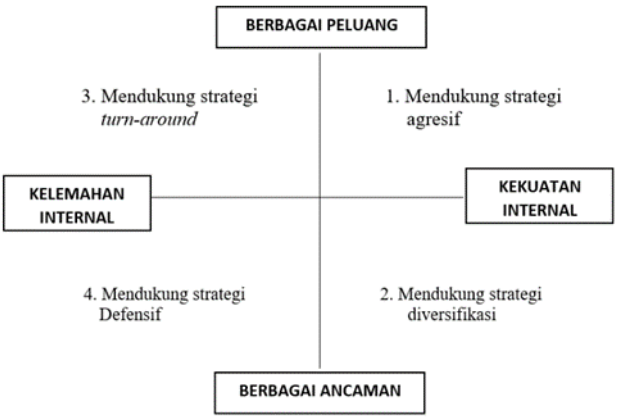
Berikut adalah pengembangan matriks evaluasi faktor internal yang disusun dalam 6 tahapan, diantaranya (Rangkuti, 2016):

1. Susunlah pada kolom 1 (peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan).
2. Beri bobot pada setiap faktor eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) dalam kolom 2. Bobot mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan.
3. Hitung rating pada setiap faktor dengan skala 4 (outstanding) hingga 1 (poor) dalam kolom 3, Nilai mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan. Gunakan skala +1 hingga +4 untuk variable (peluang) dibandingkan rata-rata industri atau pesaing utama. Gunakan skala kebalikannya untuk variable negatif (ancaman).
4. Kalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk setiap faktor. Hasilnya menunjukan skor pembobotan individual (4,0 – 1,0).
5. Jelaskan alasan pemilihan faktor dan perhitungan skor pembobotan, Berikan informasi kontekstual untuk memperkaya analisis.
6. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk mendapat total skor perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan respon perusahaan terhadap faktor eksternal. Skor total ini dapat

digunakan untuk membandingkan perusahaan dalam industri yang sama.

Diagram Analisis SWOT

Diagram SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) yang dihadapi oleh organisasi atau bisnis dalam mencapai tujuan tertentu. Tujuannya adalah untuk merancang strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, sekaligus mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.



Gambar Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 2016)

Kuadran 1

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG Matrix. Fokus Strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Matriks SWOT

Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) merupakan alat analisis startegis yang esensial untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Matriks ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi (Rianto, Zahra Mutaqin, et al., 2023). Pemanfaatan Matriks SWOT secara efektif dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi strategi, serta meningkatkan daya saingnya. Berikut adalah bentuk tabel format dalam menganalisi dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matriks SWOT:

Tabel Matriks SWOT

IFAS / EFAS	*STENGHTS* (S) Tentukan faktor kekuatan internal	*WEAKNESSES* (W) Tentukan faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti (2005)

Adapun formulasi strategi pada Matriks SWOT sebagai berikut:

1. Strategi SO (Strengths – Opportunities)

   Menfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memaksimalkan peluang yang ada dan meningkatkan daya saing dan pangsa pasar melalui kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal.
2. Strategi ST (Strengths – Threats)

   Mengoptimalkan kekuatan internal untuk menghadapi dan mengatasi ancaman eksternal seeta memperkuat daya tahan dan meminimalkan risiko melalui kombinasi kekuatan internal dan antisipasi terhadap ancaman.
3. Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

   Memanfaatkan peluang eksternal untuk meminimalkan kelemahan internal dan mengubah kelemahan menjadi kekuatan dengan menfaatkan peluang yang ada.
4. Strategi WT (Weaknesses – Threats)

   Mengurangi dampak kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal serta meminimalkan risiko dan meningkatkan ketahanan melalui strategi defensif.

Indikator SWOT

Pertanyaan wawancara merupakan bagian penting dalam proses merumuskan SWOT. Oleh sebab itu penting untuk membuat rangkaian form indikator dalam SWOT yaitu sebagai berikut:

Tabel Form Kuisioner

No	Indikator SWOT	Rating			
		1	2	3	4
1	Pernyataan				

Untuk penilaian tersebut diberikan parameter penilaian dari 1 sampai dengan 4, dimana:
Angka 1 = sangat kurang
Angka 2 = kurang
Angka 3 = Baik

Angka 4 = Sangat Baik

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategi perusahaan dengan skala nilai 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Bobot dan ranting di rumuskan sebagai berikut:

Bobot = $\frac{Penilaian}{Total\ Penilaian}$ x

Ranting adalah nilai dari faktor strategis perusahaan dengan skala 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Fungsi pemberian ranting adalah untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan dampak positif (+) yaitu kekuatan dan peluang, sedangkan faktor negatif (-) dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan.

BAB 10
IMPLIKASI PENELITIAN DENGAN METODE SWOT DAN QSPM

ANALISIS PENGGUNAAN METODE SWOT PADA STRATEGI PEMASARAN "XYZ - FURNITURE"

Muhammad Richo Rianto

PENDAHULUAN

Bidang usaha furnitur telah menjadi salah satu industri yang berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Permintaan terhadap produk furnitur terus meningkat seiring dengan pertumbuhan ekonomi, perubahan gaya hidup, dan minat masyarakat terhadap dekorasi interior. Namun, dalam pasar yang sangat kompetitif ini, perusahaan furnitur perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang kekuatan internal mereka serta faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja mereka.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) dan matriks SWOT merupakan alat yang efektif untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap posisi suatu perusahaan dalam industri tertentu. Dalam konteks XYZ Furniture, analisis SWOT dan matriks SWOT dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan internal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang pasar yang dapat dimanfaatkan, serta ancaman yang mungkin dihadapi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis SWOT dan matriks SWOT pada bidang usaha XYZ Furniture. Dengan melakukan analisis ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja perusahaan, serta memberikan arahan strategis untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan bisnis dalam industri furnitur.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, di mana data akan dikumpulkan melalui wawancara dengan manajer dan staf XYZ Furniture, observasi langsung, serta studi dokumentasi. Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif untuk

mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan dengan perusahaan.

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang posisi XYZ Furniture dalam industri furnitur dan memberikan rekomendasi strategis yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan-perusahaan di industri furnitur lainnya yang ingin melakukan analisis SWOT dan matriks SWOT untuk meningkatkan kinerja mereka dan meraih keunggulan kompetitif.

Matriks IFAS EFAS

Matrix EFAS (External Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factor Analysis Summary) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kedua matriks ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang relevan dengan organisasi. Berikut ini penjelasan singkat tentang masing-masing matriks:

1. Matrix EFAS (External Factor Analysis Summary): Matrix EFAS digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi. Tahap pertama dalam membuat matriks ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal utama yang dapat berdampak pada organisasi, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Setelah itu, setiap faktor dinilai berdasarkan signifikansinya terhadap organisasi, di mana bobot diberikan berdasarkan tingkat pentingnya. Setelah penilaian bobot selesai, organisasi memberikan nilai (1-4) untuk setiap faktor eksternal berdasarkan kinerja saat ini. Akhirnya, dilakukan perhitungan bobot yang tertimbang dan dihasilkan skor total untuk masing-masing faktor eksternal. Matrix EFAS membantu organisasi untuk memperoleh gambaran tentang faktor-faktor eksternal utama dan tingkat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.
2. Matrix IFAS (Internal Factor Analysis Summary): Matrix IFAS

digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi organisasi. Tahap pertama dalam membuat matriks ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal utama yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan internal. Setelah itu, setiap faktor dinilai berdasarkan signifikansinya terhadap organisasi, di mana bobot diberikan berdasarkan tingkat pentingnya. Selanjutnya, organisasi memberikan nilai (1-4) untuk setiap faktor internal berdasarkan kinerja saat ini. Setelah penilaian bobot selesai, dilakukan perhitungan bobot yang tertimbang dan dihasilkan skor total untuk masing-masing faktor internal. Matrix IFAS membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya, serta mengenali faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi.

Kedua matriks ini, EFAS dan IFAS, kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis SWOT yang lebih komprehensif. Dengan memadukan informasi dari kedua matriks ini, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang tepat untuk memanfaatkan peluang, mengatasi ancaman, memperkuat kekuatan, dan mengatasi kelemahan demi mencapai keunggulan kompetitif.

Matriks SWOT

Matrix SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Matrix SWOT membantu dalam mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal organisasi serta peluang (opportunities) dan ancaman (threats) eksternal yang dihadapi.

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses

pengambilan keputusan untuk menentukan strategi. Menurut Fahmi (2014), untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

Faktor Eksternal. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O and T). dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (industry environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

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

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Objek dalam penelitian ini adalah UMKM XYZ Furniture di Kabupaten Bekasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara. Jenis data yang digunakan merupakan data primer berupa hasil wawancara dengan pihak manajemen dan

karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang didapatkan dari studi pustaka melalui jurnal dan buku. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportinity, Threats*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM Furniture adalah UMKM yang bergerak dibidang perdagangan furniture berbahan dasar MDF. XYZ Furniture ini berdiri sejak tanggal 5 Desember 2021. Usaha penjualan Furniture ini merupakan usaha yang dijalankan dari awal dengan membuka satu home industri yang berlokasi di rumah sewa. XYZ Furniture ini berlokasi di Perumahan Bekasi Regensi 2, Blok Dd7 No. 47. XYZ Furniture ini awalnya mempunyai 3 karyawan, lalu berjalan seiringnya waktu bertambah menjadi 7 sampai saat ini.

Modal awal yang dibutuhkan dalam pendirian usaha ini adalah sekitar 30 juta untuk peralatan produksi dan 5 juta untuk bahan produksi.

Tabel Internal Factor evaluation matriks Grand Strategy

Faktor Strategis		Tingkat Signifikan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Kolom 1		Kolom 2	Kolom 3	Kolom 4		
Strength	Produk	3	0,21	4	0,86	Kualitas produk yang baik, produk memiliki bentuk yang menarik
	Harga	3	0,21	5	1,07	Harga yang murah dan terjangkau
	Layanan	2	0,14	4	0,57	Terdapat layanan sistem pemesanan online
Weakness	Bahan Baku	2	0,14	3	0,43	Bahan baku yang sulit dicari
	Trend	2	0,14	3	0,43	Trend yang berubah - ubah
	Promosi	2	0,14	2	0,29	Belum dikenal secara luas
	Total	14	1		3,64	

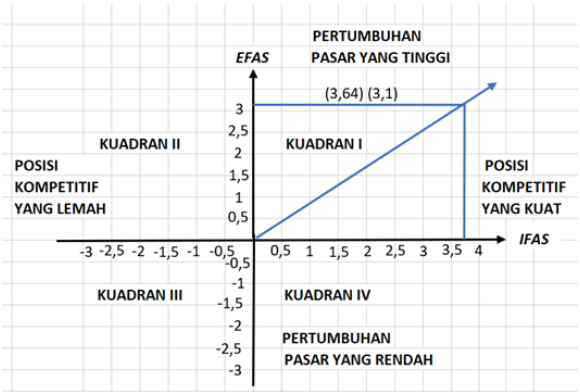
Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel External Factor Evalution matriks Grand Strategy

Faktor Strategis		Tingkat signifikan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Kolom 1		Kolom 2	Kolom 3	Kolom 4		
Opportunity	Tingkat Pemesanan	2	0,20	4	0,8	Meningkatnya permintaan produk
	Target Pasar	2	0,20	3	0,6	Target market usaha yang tidak ada habisnya
	Design	2	0,20	4	0,8	Design yang unik dan menarik
Threats	Minat	1	0,10	2	0,2	Berubah-ubahnya selera masyarakat
	Inovasi	1	0,10	3	0,3	Munculnya inovasi rak dinding lain dari pesaing
	Tingkat perekonomian	2	0,20	2	0,4	Berubahnya harga bahan baku
	Total	10	1,00	18	3,1	

Sumber: Data Diolah, 2024

Analisis faktor internal dengan IFAS mendapatkan skor kekuatan sebesar **2,5** dan skor kelemahan sebesar **1,15** sehingga total skor matriks IFAS adalah **3,64** Sedangkan analisis faktor eksternal dengan EFAS mendapatkan skor peluang sebesar **2,2** dan skor ancaman sebesar **0,9** sehingga total skor matriks EFAS adalah **3,1**. Selanjutnya, total skor kedua matriks ini digunakan untuk mengetahui posisi dan strategi perusahaan pada Grafik Grand Strategy.



Gambar Grafik Grand Strategy
Sumber: Data Diolah, 2024

Perusahaan berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi strategi bisnis yang agresif, adapun bentuk bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Pasar
2. Penetrasi Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Integrasi ke depan
5. Integrasi ke belakang
6. Integrasi Horizontal
7. Diversifikasi Konsentrik

Tabel Matriks SWOT

	Kelebihan (S)	**Kelemahan (W)**
IFAS / EFAS	1. Kualitas produk yang baik, sehingga tidak membuat pelanggan kecewa dengan produk yang dibeli. 2. Harga yang murah dan terjangkau. 3. Terdapat layanan sistem pemesanan online sehingga konsumen dari berbagai daerah dapat memesan produk ini dengan tambahan biaya pengiriman.	1. Bahan baku untuk membuat rak dinding yang terbuat dari MDF semakin susah dicari. 2. Trend rak dinding yang terus berubah-ubah. 3. Belum dikenal secara luas.
Peluang (O)	**Strategi (SO)**	**Strategi (WO)**
1. Maraknya pembangunan rumah hunian /perkantoran	• Menerapkan riset dan pengembangan yang intensif	• Menjaga persediaan bahan baku yang cukup agar tidak terjadi kekurangan

yang membuat meningkatnya permintaan atas produk rak-rak dinding. 2. Desain yang unik dan memiliki fungsi penyimpanan yang luas membuat konsumen lebih tertarik. 3. Target market usaha yang tidak ada habisnya.	untuk menciptakan desain furniture yang unik, menarik, dan sesuai dengan tren terkini • Mengoptimalkan strategi pemasaran digital, termasuk penggunaan konten visual yang menarik, testimoni pelanggan, dan promosi yang relevan. • Menawarkan diskon khusus, program loyalitas, atau paket promosi yang menarik untuk menarik minat pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.	atau penundaan produksi yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. • Mengikuti tren dan gaya furnitur terkini dan mengintegrasikannya ke dalam produk dan strategi pemasaran. • Membangun kemitraan dengan bisnis terkait, seperti arsitek, desainer interior, atau toko dekorasi, untuk saling menguntungkan dan mendapatkan pelanggan baru.
Ancaman (T)	**Strategi (ST)**	**Strategi (WT)**
1. Berubah-ubahnya selera masyarakat 2. Munculnya inovasi rak dinding lain dari para pesaing 3. Tingkat perekonomian yang naik dan turun menyebabkan	• Memperhatikan kebutuhan pelanggan dan memastikan pengiriman tepat waktu. • Menyediakan produk khusus atau pilihan kustom untuk mencapai kepuasan pelanggan yang	• Mengidentifikasi area di mana operasional bisnis kurang efisien dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya. • Mengeksplorasi pasar baru atau peluang ekspansi geografis yang dapat mengurangi ketergantungan pada

harga bahan baku berubah-ubah	lebih besar. • Membangun loyalitas pelanggan dengan memberikan pelayanan yang ramah dan responsif. • Mengikuti perkembangan tren dan perubahan dalam selera pelanggan.	satu pasar atau pelanggan tunggal. • Menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi melalui pelayanan pelanggan yang unggul dan pengalaman pembelian yang positif.

Sumber: Data Diolah, 2024

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Faktor yang dijadikan dasar perumusan kombinasi strategi ini adalah faktor yang dapat mempengaruhi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai yang dihasilkan dari Grafik Grand Strategy. Dalam matriks SWOT dihasilkan empat set strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Untuk menentukan set strategi yang sesuai dengan perusahaan dari berbagai alternatif yang ada, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor yang terkait.

Tabel Matriks Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT

IFAS / EFAS	***Strength* (Kekuatan)**	***Weakness* (Kelemahan)**
***Opportunity* (Peluang)**	Strategi SO: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = **4,7**	Strategi WO: Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = **3,35**
***Threats* (Ancaman)**	Strategi ST: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = **3,4**	Strategi WT: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman = **2,05**

Dari matriks kombinasi strategi dihasilkan skor terbesar adalah strategi Strength- Opportunity (SO) dengan total **4,7**. Hal ini berarti set strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan adalah strategi SO yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi SO meliputi Menstabilkan harga yang terjangkau sehingga tidak ada pesaing yang dapat menyaingi UMKM yang sejenis, serta Meningkatkan dan menjaga cita rasa produk yang enak agar konsumen kembali membeli produk tersebut. Dengan demikian, urutan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki dan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan koneksi pelanggan.
2. Memberikan promo dan layanan yang baik untuk menjaga loyalitas pelanggan.
3. Mengoptimalkan proses dan operasi untuk memberikan layanan yang lebih cepat, efisien, dan hemat biaya.

KESIMPULAN

Penggunaan analisis SWOT dan matriks SWOT sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari sebuah bisnis dan mengembangkan strategi untuk mengatasi keterbatasan tersebut. Penggunaan matriks evaluasi faktor internal dan matriks strategi berguna untuk mengembangkan matriks SWOT dan merumuskan strategi bersaing pada bisnis XYZ Furniture ini. Penelitian ini juga memberikan gambaran singkat tentang manajemen strategis dan model analisis SWOT serta analisis SWOT dan matriks strategi yang digunakan untuk mengembangkan strategi kompetitif untuk Furniture, sebuah SME di industri mebel.

Hasil penelitian menunjukkan total skor matriks IFAS adalah **3,64** dan total skor matriks EFAS adalah **3,1** sehingga memposisikan perusahaan pada kuadran 1 matriks grand strategy yang berarti berada dalam kondisi hold and maintain. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan pada tabel matriks EFAS dan matriks IFAS diatas, XYZ Furniture memiliki peluang dalam meningkatkan permintaan produk, menargetkan pasar yang tidak ada habisnya, dan memiliki

desain yang unik dan menarik. Namun, perusahaan juga menghadapi ancaman seperti perubahan selera masyarakat, munculnya inovasi rak dinding dari pesaing, dan perubahan harga bahan baku. Berdasarkan hasil analisis SWOT, perusahaan dapat menggunakan kekuatan mereka untuk memanfaatkan peluang di pasar dan meminimalkan kelemahan mereka dengan memanfaatkan peluang. Oleh karena itu, strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan adalah strategi SO, yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

ANALISIS STRATEGI DENGAN METODE SWOT STUDI KASUS PADA BAKSO XYZ DI KOTA BEKASI

PENDAHULUAN

Faktor lingkungan turut mempengaruhi perkembangan sebuah usaha atau bisnis. Lingkungan ini meliputi lingkungan internal dan eksternal dari suatu usaha. Lingkungan internal menyangkut lingkungan bisnis dalam perusahaan sendiri seperti produksi, manajemen dan sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan sebagainya. Sementara lingkungan eksternal terdiri dari berbagai faktor di luar perusahaan yang turut berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi dua yaitu lingkungan industri dan lingkungan jauh. Lingkungan industri meliputi aspek hambatan masuk, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ketersediaan barang substitusi dan tingkat persaingan dalam industri. Lingkungan jauh meliputi aspek sosial, budaya, ekonomi, politik, teknologi dan sebagainya. Perubahan yang terjadi pada aspek lingkungan ini dapat berpengaruh pada stabilitas dan keberlanjutan suatu usaha. Pemilihan strategi yang tepat sangat penting dalam sebuah usaha dengan disesuaikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi. Setiap lingkungan bisnis yang berbeda juga membutuhkan strategi yang berbeda. Oleh karena itu, dalam perumusan strategi harus menganalisis terlebih dahulu tentang lingkungan bisnis yang dihadapi baik dari sisi internal maupun eksternal. Analisis strategi bermanfaat bagi manajemen perusahaan dalam membuat keputusan

bisnis terutama dalam menghadapi persaingan.

Bakso XYZ merupakan sebuah usaha dalam bidang kuliner yang mulai berdiri sejak tahun 1990. Usaha ini awal kali menggunakan gerobak keliling kemdian seiring berjalannya waktu membuka kedai / tempat makan milik sendiri hingga saat ini memiliki beberapa kedai makan. Kedai makan ini beroperasi setiap hari mulai pukul 10.00 sampai 21.00 WIB tergantung pada habis atau tidaknya produk baso tersebut. Lokasinya juga sangat strategis dan mudah dijangkau karena dekat dengan Kampus, Pusat perbelanjaan, dan jalan utama. Usaha ini sangat potensial terutama untuk menarik minat pembeli dan di sisi lain juga belum ada pesaing dengan usaha sejenis.

Tujuan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi yang sebaiknya diterapkan dalam usaha Baso XYZ dan bagaimana alternatif strategi yang harus diprioritaskan dalam implementasinya pada usaha tersebut. Serta Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan pada usaha Baso XYZ serta merumuskan strategi baru dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal sekaligus menentukan strategi alternatif prioritas.

Matriks IFAS EFAS

Matriks IFAS (*Internal Factor Assesment Strategy*) dan EFAS (*Eksternal Factor Assesment Strategy*) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis. Matriks IFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor internal dan eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Sementara untuk pemberian rating menggunakan skala 4 sampai 1. Untuk faktor yang bersifat positif seperti kekuatan dan peluang, semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4 tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Sedangkan

untuk faktor yang bersifat negatif seperti kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Selanjutnya, pembobotan akan dikalikan dengan rating dan dilakukan penjumlahan total untuk mendapatkan skor pembobotan bagiperusahaan yang bersangkutan.

Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan dalam merumuskan strategi dengan mengkombinasikan empat faktor yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Empat faktor tersebut mencakup kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hasil analisis biasanya berupa arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan memanfaatkan peluang sambil mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat dan kelebihan dibanding metode analisis lain. Manfaat menggunakan analisis SWOT antara lain (Agus Hardiyanto, 2018):

1. Membantu melihat persoalan dari empat sisi sekaligus yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Memberikan hasil analisis yang cukup tajam sehingga dapat memberikan arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.
3. Membantu membedah organisasi atau perusahaan dari empat sisi yang menjadi dasar proses identifikasi sehingga dapat menemukan sisi yang kadang terlupakan.
4. Menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi sehingga dapat menemukan langkah terbaik yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Pertama, *Strength-Oppotunity* (SO) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada

sehingga dapat bersaing. Kedua, *Weakness-Opportunity* (WO) merupakan strategi untuk mengurani kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Ketiga, *Strength-Threats* (ST) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Keempat, *Weakness-Threats* (WT) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Dhika Amalia Kurniawan, 2019).

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total pembobotan faktor *strength* dan *opportunity* yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS. Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Objek dalam penelitian ini adalah UMKM Bakso XYZ di Kota Bekasi. Objek ini dipilih karena mengalami penurunan omset yang terjadi selama beberapa bulan terakhir. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara. Jenis data yang digunakan merupakan data primer berupa hasil wawancara dengan pihak manajemen dan konsumen. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang didapatkan dari studi pustaka melalui jurnal dan buku. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportinity, Threats*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bakso XYZ merupakan sebuah usaha dalam bidang kuliner yang mulai berdiri sejak tahun 1990. Usaha ini awal kali menggunakan gerobak keliling kemudian seiring berjalannya waktu

membuka kedai / tempat makan milik sendiri hingga saat ini memiliki beberapa kedai makan. Kedai makan ini beroperasi setiap hari mulai pukul 10.00 sampai 21.00 WIB tergantung pada habis atau tidaknya produk baso tersebut. Lokasinya juga sangat strategis dan mudah dijangkau karena dekat dengan Kampus, Pusat perbelanjaan, dan jalan utama. Usaha ini sangat potensial terutama untuk menarik minat pembeli dan di sisi lain juga belum ada pesaing dengan usaha sejenis.

Modal awal yang dibutuhkan dalam pendirian usaha ini adalah sekitar 15-20 juta untuk aset berwujud dan 10-15 juta untuk bahan pembuatan bakso. Usaha ini telah memiliki legalitas karena telah mendaftarkan usahanya pada kecamatan setempat dan telah terdata pada UMKM setempat. Selama UMKM tersebut beroperasi sejauh ini UMKM ini memiliki 3 karyawan.

Tabel Internal Factor evaluation matriks Grand Strategy

Faktor Strategis		Bobot	Rating	Skor
kolom 1		kolom 2	kolom 3	kolom 4
strength	1. Rasanya enak	0.13	4	0.52
	2. Harga terjangkau	0.19	5	0.97
	3. Tempat strategis	0.13	4	0.52
weakness	4. Lahan parkir kurang	0.19	2	0.39
	5. Porsinya kurang	0.19	3	0.58
	6. Variasi makanan	0.16	2	0.32
TOTAL		**1.00**		**3.29**

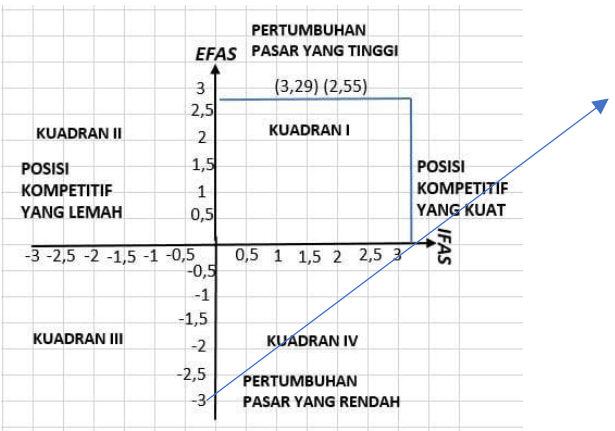
Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel External Factor Evalution matriks Grand Strategy

Faktor Strategis		Bobot	Rating	Skor
kolom 1		kolom 2	kolom 3	kolom 4
Opportunity	1. Dekat dengan mall	0.27	4	1.09
	2. Dekat dengan kampus	0.27	2	0.55
Threats	3. Pesaing	0.18	2	0.36
	4. Biaya bahan pokok naik	0.27	2	0.55
TOTAL		**1.00**		**2.55**

Sumber: Data Diolah, 2024

Analisis faktor internal dengan IFAS mendapatkan skor kekuatan sebesar **2,00** dan skor kelemahan sebesar **1,29** sehingga total skor matriks IFAS adalah **3,29** Sedangkan analisis faktor eksternal dengan EFAS mendapatkan skor peluang sebesar **1,64** dan skor ancaman sebesar **0,91** sehingga total skor matriks EFAS adalah **2,55**. Selanjutnya, total skor kedua matriks ini digunakan untuk mengetahui posisi dan strategi perusahaan pada Grafik Grand Strategy.



Gambar Grafik Grand Strategy
Data Diolah, 2024

Bakso XYZ berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi strategi bisnis yang agresif, adapun bentuk bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Pasar
2. Penetrasi Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Integrasi ke depan
5. Integrasi ke belakang
6. Integrasi Horizontal
7. Diversifikasi Konsentrik

Tabel Matriks SWOT

IFAS EFAS	***Strength*** **(Kekuatan)**	***Weakness*** **(Kelemahan)**
	1. Rasa 2. Harga 3. Lokasi	1. Lahan parkir 2. Porsi menu 3. Variasi menu
Opportunity **(Peluang)** 1. Lokasi 2. Pesaing	**Strategi SO:** 1. Menstabilkan harga yang terjangkau sehingga tidak ada pesaing yang dapat menyaingi UMKM yang serupa. 2. Meningkatkan dan menjaga cita rasa produk yang enak agar konsumen kembali membeli produk tersebut yang sudah identik dengan lokasi usaha	**Strategi WO:** 1. Karena lahan parkir yang kurang luas sehingga UMKM tersebut memanfaatkan lahan parkir di area pusat perbelanjaan. 2. Meningkatkan Porsi yang disajikan agar konsumen loyal terhadap UMKM tersebut.
Threats **(Ancaman)** 1. Tingkat Perekonomian 2. Sistem Penjualan	**Strategi ST:** 1. Mempertahankan harga yang dipasarkan pada tingkat perekonomian setiap waktu 2. Memaksimalkan lokasi yang sudah cukup terkenal dengan perkembangan sistem penjualan di era digital.	**Strategi WT:** 1. Menambah porsi setiap menu sesuai dengan tingkat perekonomian. 2. Menambah variasi menu terbaru dan meningkatkan sistem penjualan di era digital

Sumber: Data Diolah, 2024

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Faktor yang dijadikan dasar perumusan kombinasi strategi ini adalah faktor yang dapat mempengaruhi strategi penetrasi pasar

dan pengembangan produk sesuai yang dihasilkan dari Grafik Grand Strategy. Dalam matriks SWOT dihasilkan empat set strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Untuk menentukan set strategi yang sesuai dengan perusahaan dari berbagai alternatif yang ada, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor yang terkait.

Tabel Matrik Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT

IFAS EFAS	***Strength* (Kekuatan)**	***Weakness* (Kelemahan)**
Opportunity **(Peluang)**	**Strategi SO:** Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = **3,65**	**Strategi WO:** Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = **2,93**
Threats **(Ancaman)**	**Strategi ST:** Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = **2,92**	**Strategi WT:** Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman = **2,20**

Sumber: Data Diolah, 2024

Dari matriks kombinasi strategi dihasilkan skor terbesar adalah strategi Strength- Opportunity (SO) dengan total **3,65**. Hal ini berarti set strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan adalah strategi SO yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi SO meliputi Menstabilkan harga yang terjangkau sehingga tidak ada pesaing yang dapat menyaingi UMKM yang sejenis, serta Meningkatkan dan menjaga cita rasa produk yang enak agar konsumen kembali membeli produk tersebut. Dengan demikian, urutan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Warung Bakso XYZ adalah sebagai berikut:

1. **Memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial.**

   Lokasi Warung Bakso XYZ yang dekat dengan jalan utama menjadi salah satu kekuatan yang bisa digunakan untuk menarik konsumen karena sangat mudah dijangkau. Hal ini sangat membantu terutama untuk menarik pangsa pasar potensial yang terdiri dari generasi muda yang notabene memiliki sifat konsumtif, terlebih belum adanya pesaing yang menawarkan

konsep sejenis.

2. **Mendaftarkan Warung Bakso XYZ pada Aplikasi Online**
   Dengan berkembangnya zaman, Warung Bakso XYZ harus dapat beradaptasi dengan era sekarang ini. Aplikasi online menjadi salah satu platform penjualan di era sekarang ini. Jadi, strategi yang dapat diterapkan adalah Warung Bakso XYZ mendaftarkan dirinya di platform aplikasi online (Grab Food dan Go Food). Karena dengan terdaftarnya Warung Bakso XYZ pada platform aplikasi online dapat bertujuan untuk memperluas jangkauan dan juga mempermudah konsumen untuk membelinya.
3. **Menambah Variasi Menu**
   Warung Bakso XYZ harus menambah variasi menu untuk menjaga loyalitas pelanggan. Strategi ini penting diterapkan untuk menjaga loyalitas pelanggan Warung Bakso XYZ karena dengan menambahkan variasi menu, membuat konsumen tidak bosan untuk mengkonsumsi produk produk dari Warung Bakso XYZ .

KESIMPULAN

Penerapan manajemen strategi sangat penting bagi sebuah usaha atau bisnis dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan manajemen strategi, aktivitas bisnis akan lebih terarah serta menyesuaikan dengan perkembangan bisnis yang semakin kompleks. Proses dalam manajemen strategi meliputi perumusan atau perencanaan strategi (*formulating/ strategic planning*), pelaksanaan strategi (*strategic implementing*), dan pengawasan strategi (*strategic controlling/evaluating*).

Untuk membuat formulasi strategi terdapat tiga tiga tahap, yaitu *Input Stage* (Tahap Masukan) yang dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS, *Matching Stage* (Tahap Pemaduan) yang dilakukan dengan merumuskan alternative strategi berdasarkan matriks IE dan matriks SWOT, serta *Decision Stage* (Tahap Pemilihan Strategi) yang dilakukan dengan mengkuantifikasi berbagai pilihan strategi yang ada melalui matriks Grand Strategy. Hasil penelitian menunjukkan total skor matriks IFAS adalah **3,29** dan total skor matriks EFAS

adalah **2,55** sehingga memposisikan perusahaan pada kuadran 1 matriks grand strategy yang berarti berada dalam kondisi *hold and maintain*. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya dilakukan perumusan alternatif strategi dengan matriks SWOT. Hasil analisis matriks SWOT merekomendasikan perusahaan untuk menerapkan strategi SO. Dengan demikian, rekomendasi strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan adalah Menstabilkan harga yang terjangkau sehingga tidak ada pesaing yang dapat menyaingi UMKM yang sejenis, serta Meningkatkan dan menjaga cita rasa produk yang enak agar konsumen kembali membeli produk tersebut.

ANALISIS STRATEGI DENGAN METODE SWOT DAN QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*) STUDI KASUS PADA UMKM KOPI

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang begitu cepat, membuat budaya pun semakin mengikuti zaman nya. Adapun budaya saat ini yang terjadi di kota-kota besar Indonesia yaitu dengan adanya gaya hidup duduk santai di kafe selama berjam-jam bersosialisasi dan berkumpul bersama, yang sudah menjadi tren masyarakat saat ini tanpa disadari hal tersebut merupakan pengaruh dari globalisasi. Gaya hidup adalah pola hidup seseorang di dunia yang diekspresikan dalam aktivitas, minat dan opininya.

Gaya hidup menggambarkan keseluruhan diri seseorang dalam berinteraksi dengan lingkunganya. Berdasarkan sisi budaya, kafe telah tersebar luas untuk menjadi pusat interaksi sosial dimana orang-orang dapat berkumpul, berbicara, atau sekedar mengisi waktu luang. Masyarakat awalnya mengenal warung kopi sebagai tempat yang relatif sepadan dibandingkan kafe. Seiring kemajuan teknologi informasi, perkembangan zaman dan asimilasi budaya barat dan lokal, pengusaha warung kopi berkonsep kafe seperti yang ada di barat mulai menjamur. Kedai kopi merupakan tempat yang menyediakan kopi beserta produk turunannya sebagai minuman

utama dan berbagai jenis minuman (sampingan) lainnya seperti teh dan coklat, selain menyediakan jenis makanan ringan yang juga ditawarkan sebagai kudapan pendamping minum kopi serta tempat berkumpulnya orang-orang yang sekedar bersantai atau melakukan aktifitas (ringan) lainnya.

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini semakin lama semakin terasa tajam. Para pengusaha dihadapkan pada tantangan yang lebih erat dalam menjalankan usahanya agar dapat bertahan dan mampu mengembangkan usaha yang telah dikelolanya seoptimal mungkin. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dalam memanfaatkan peluang yang ada. Adalah promosi yang merupakan faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya. Hal ini tentunya menjadi peluang bagi bisnis UMKM dalam mempertahankan bisnis nya.

Kedai Kopi XYZ merupakan sebuah bisnis UMKM didaerah Bekasi yang sering dikunjungi oleh anak muda dan para remaja. Karena segmentasi pasarnya adalah anak muda, maka bisnis kedai atau kafe-kafe salah satu keuntungan bagi pebisnis untuk saat ini. Walaupun sedang digandrungi oleh para anak-anak muda dan remaja, bukan berarti bisnis kedai kopi ini akan selalu survive, karena begitu banyak bisnis yang bisa meniru kedai-kedai kopi lain, maka sebuah bisnis kedai kopi harus bisa melakukan inovasi dan strategi bisnis agar bisa berkembang usaha nya.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen stratejik

Wheelen, sebagaimana dikutip oleh Taufiqurokhman dalam bukunya, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi.strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.Menurut Lawrence dan William sebagaimana dikutip oleh Triton dalam bukunya, manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan

suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Sondang dalam bukunya menyebutkan 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.Coulterjuga mengatakan, strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (goal) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dengan demikian ciri-ciri strategi yang utama adalah:

1. Goal-directed actions, yaitu aktivitas yang menunjukan "apa" yang diinginkan organisasi dan "bagaimana"
2. Mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas)
3. Serta memperhatikan peluang dan tantangan.

Strategi dirumuskan sebagai suau tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang ingin dikerjakan, oleh siapa saja yang mengerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai.

Dari pengertian-pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat pimpinan, diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

Matriks IFAS-EFAS

Matriks IFAS (*Internal Factor Assesment Strategy*) dan EFAS (*Eksternal Factor Assesment Strategy*) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis. Matriks IFAS digunakan untuk

melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman.

Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor internal dan eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Sementara untuk pemberian rating menggunakan skala 4 sampai 1. Untuk faktor yang bersifat positif seperti kekuatan dan peluang, semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4 tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Sedangkan untuk faktor yang bersifat negatif seperti kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Selanjutnya, pembobotan akan dikalikan dengan rating dan dilakukan penjumlahan total untuk mendapatkan skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks IE digunakan untuk merumuskan strategi dengan melihat posisi perusahaan dalam matriks. Matriks ini menggunakan skor total pembobotan IFAS sebagai sumbu X dan skor total pembobotan EFAS sebagai sumbu Y. Gabungan kedua matriks ini menghasilkan matriks internal eksternal yang berisi sembilan sel dengan ketentuan sebagai berikut (I Nengah Widiana Putra, 2019):

1. Sel I, II, dan IV menggambarkan kondisi perusahaan sebagai *grow* dan *build* atau tumbuh dan bina. Strategi yang cocok diterapkan adalah intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integrasi yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.
2. Sel III, V, dan VII menggambarkan kondisi perusahaan sebagai *hold* dan *maintain* atau pertahankan dan pelihara. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi *harvest* dan *divestiture* atau panen dan divestasi. Strategi yang biasa dilakukan adalah divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan melakukan likuidasi.

Posisi perusahaan pada sel tersebut dapat digunakan untuk menentukan perumusan alternatif strategi yang sesuai. Selanjutnya, hasil dari matriks ini dapat dijadikan acuan dalam merumuskan strategi pada matriks SWOT dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan.

Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar, yaitu: 1) Strengths (S) adalah situasi atau kondisi kekuatan organisasi atau program pada saat ini, 2) weaknesses (W) adalah situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini, 3) opportunities (O) adalah situasi atau kondisi peluang yang berasal dari luar organisasi, dan 4) threats (T) adalah situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan

Menurut Fahmi (2014), penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT dapat dijadikan sebagai perbandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Tujuan lain diperlakukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang ditawarkan pasti akan mengalami pasang surut atau yang lebih dikenal dengan istilah daur hidup

produk (life cycle product).

Adapun manfaat atau kegunaan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

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

Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Pertama, *Strength-Oppotunity* (SO) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing. Kedua, *Weakness-Opportunity* (WO) merupakan strategi untuk mengurani kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Ketiga, *Strength-Threats* (ST) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Keempat, *Weakness-Threats* (WT) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Dhika Amalia Kurniawan, 2019).

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total pembobotan faktor *strength* dan *opportunity*

yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS. Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif kualitatif serta menganalisisnya dengan teknik analisis menggunakan matriks IFAS-EFAS, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder, dimana data primer ini diperoleh dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang berkaitan dengan strategi bisnis pada Kedai Kopi XYZ terhadap subjek penelitian. Dalam menetapkan subjek penelitian ini, penulis menggunakan teknik purposive sampling, karena bisa mendapatkan informasi yang akurat dari narasumber yang memahami pembahasan penelitian sehingga penulis dapat menyajikan data yang kredibel. Sedangkan pada data sekunder didapat dari data sumber pihak lain dengan studi pustaka

HASIL DAN PEMBAHASAN

Letak Kopi XYZ sendiri sangat strategis karena berada dipinggir jalan yang mudah terlihat oleh orang-orang, area yang sangat luas dengan bertemakan sebuah rumah yang sangat besar. Dalam menunya, Kopi XYZ sendiri memiliki ragam menu dari kopinya serta minuman non coffe dan makanan. Kopi XYZ beroperasi pada jam 09.00 WIB-24.00 WIB. Kopi XYZ tidak memiliki target cup perharinya yang harus dijual karena coffe shop ini sudah sangat terkenal dengan penjualan cup/perharinya sebanyak 1.000 cup atau lebih untuk mengcover penjualanannya Kopi XYZ mengstok bahan baku selama satu bulan sebanyak untuk stok tiga bulan kedepannya. Dalam pembuatan kopi, Kopi XYZ menggunakan mesin khusus untuk kopi guna mencapai cita rasa yang terbaik.

Modal awal yang dibutuhkan dalam pendirian usaha ini sekitar 1-2 Milyar untuk asset berwujud (bangunan, mesin kopi serta property). Usaha ini telah mendaftarkan usahanya pada kecamatan setempat dan telah terdaftar pada UMKM setempat selama Kopi XYZ

tersebut beroperasi sejauh ini memiliki 12 karyawan. Namun beberapa karyawan yang ada belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Untuk produksi, usaha ini sudah memiliki alat produksi yang lengkap dan memiliki agen pemasok untuk bahan baku minuman.

Strategi pemasaran sudah menggunakan promosi melakukan sosial media, beberapa kali memberikan diskon pembelian dan melayani delivery order tapi masih terbatas pada pihak tertentu seperti konsumen-konsumen yang bekerja di kantor. Usaha ini juga sudah memiliki beberapa koneksi pelanggan. Selain itu, usaha ini selalu mengadakan evaluasi produk setiap bulan dengan sistem upgrade menu dan menutup menu-menu yang tidak diminati konsumen.

Usaha mengalami peningkatan omset pada musim tertentu seperti bulan puasa. Namun kendala yang harus dihadapi adalah kondisi sosial masyarakat sekitar yang masih tergolong awam dengan usaha sejenis dan harga yang kurang sesuai dengan daya beli masyarakat yang masih rendah. Proses yang dilakukan dalam penelitian adalah pengumpulan data tentang faktor internal dan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan matriks IFAS dan EFAS, matriks IE, matriks SWOT

Tabel Internal Factor Evaluation Matriks Grand Strategy

Kekuatan	**Bobot**	**Peringkat**	**Skor**
1. Memiliki varian menu yang sangat variatif	0,11	4	0,44
2. Memiliki pekerja/pelayan yang professional dan ramah	0,07	4	0,28
3. Menyajikan live music di setiap harinya	0,08	4	0,32
4. Terkenal dikalangan anak muda serta konsep tempat yang menarik	0,09	3	0,27
5. Produk produk sangat dinikmati semua kalangan masyarakat	0,19	4	0,76
Kelemahan	Bobot	Peringkat	Skor
1. Masih terdapat fasilitas yang kurang	0,10	4	0,4
2. Sarana promosi yang masih kurang	0,16	3	0,48

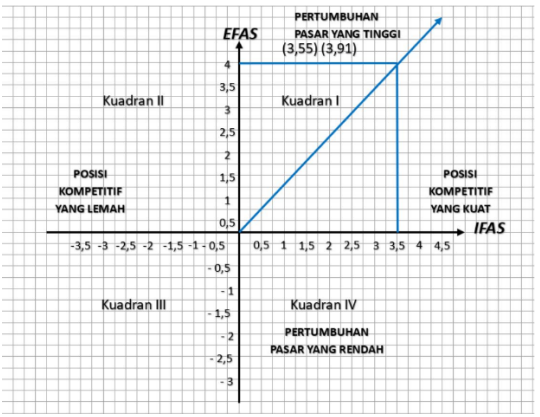
3. Kesuksesan Media Sosial masih terbatas (followers yang dimiliki masih sedikit dan promosi media sosial yang jarang)	0,2	3	0,6
Total	1	29	3,55

Tabel External Factor Evalution matriks Grand Strategy

Peluang	**Bobot**	**Peringkat**	**Skor**
1. Membangun inovasi produk	0,14	3	0,42
2. Membangun hubungan dengan pelanggan	0,3	5	1,5
3. Membangun konsumen baru dengan penawaran khusus	0,2	3	0,6
4. Membuka outlet dilokasi baru	0,11	3	0,33 Total 2,85
Ancaman	**Bobot**	**Peringkat**	**Skor**
1. Harga bahan baku yang tidak stabil	0,1	4	0,4
2. Tingkat persaingan kedai kopi yg semakin tinggi	0,06	5	0,3
3. Rating buruk dari konsumen	0,09	4	0,36 Total 1,06
Total	1	27	3,91

Analisis faktor internal dengan IFAS mendapatkan skor kekuatan sebesar **2,07** dan skor kelemahan sebesar **1,48** sehingga total skor matriks IFAS adalah **3,55** Sedangkan analisis faktor eksternal dengan EFAS mendapatkan skor peluang sebesar **2,85** dan skor ancaman sebesar **1,06** sehingga total skor matriks EFAS adalah **3,91**. Selanjutnya, total skor kedua matriks ini digunakan untuk mengetahui posisi dan strategi perusahaan pada Grafik Grand Strategy.

Gambar 3 Grafik Grand Strategy



Cafe kopi XYZ berada di dalam kuadran 1,yang berarti cafe kopi XYZ mampu mengambil keuntungan di tengah peluang peluang yang ada sehingga cafe Kopi XYZ dapat menerapkan strategi strategi yang dapat membuat cafe bersaing di tengah persaingan yang ketat. Adapun strategi strategi yang dapat di terapkan oleh oleh cafe kopi XYZ yaitu:

1. memasang iklan keunggulan produk dan lokasi strategis di media sosial
2. mengadakan cashback dan promosi
3. membuat inovasi produk terbaru yang sesuai dengan minat konsumen

Tabel Matriks SWOT

	STRENGTH	WEAKNESS
	1. MEMILIKI VARIAN MENU YANG SANGAT VARIATIF. 2. MEMEILIKI PEKERJA/PELAYAN YANG PROFESIONAL DAN RAMAH. 3. MENYAJIKAN LIVE MUSIC DI SETIAP HARINYA 4. TERKENAL DIKALANGAN ANAK MUDASERTA KONSEP TEMPAT YANG MENARIK. 5. PRODUK PRODUK SANGAT DINIKMATI OLEH SEMUA KALANGAN MASYARAKAT.	1. MASIH TERDAPAT FASILITAS YANG KURANG. 2. SARANA PROMOSI YANG MASIH KURANG. 3. KESUKSESAN MEDIA SOSIAL MASIH TERBATAS (followers yang dimiliki masih sedikit dan ipromosi media sosial yang jarang)
OPPORTUNITIES 1. MEMBANGUN INOVASI PRODUK YANG BARU. 2. MEMBANGUN HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN. 3. MEMBANGUN KONSUMEN BARU DENGAN PENAWARAN KHUSUS. 4. MEMBUKA OUTLET DILOKASI BARU.	**STRATEGI S-O ;** 1. Meningkat kan kualitas produk dan menjaga konsistensi rasa. 2. Memperluas pemasaran produk. 3. Memaksimalkan bahan yang di olah dan melakukan inovasi secara berkala.	**STRATEGI W-O ;** 1. Meperlengkap fasilitas seperti jenset,alat pendingin. 2. Meningkatkan pemasaran produk khusus nya di bagian media sosial. 3. Memperluas daerah.
TREAT 1. HARGA BAHAN BAKU YANG TIDAK STABIL 2. TINGKAT PERSAINGAN KEDAI KOPI YANG SEMAKIN TINGGI. 3. RATING BURUK DARI KONSUMEN.	**STRATEGI S-T ;** 1. Membuat system member dengan menawarkan keuntungan yang menggiurkan bagi pelanggan. 2. Mendatangkan grup band ternama.	**STRATEGI W-T ;** 1. Menambah dekorasi yang dapat menambah kenyamanan. 2. Membuat strategi melihat selera atau permintaan dari konsumen agar ramai.

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Faktor yang dijadikan dasar perumusan kombinasi strategi ini adalah faktor yang dapat mempengaruhi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai yang dihasilkan dari Grafik Grand Strategy. Dalam matriks SWOT dihasilkan empat set strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT.Untuk menentukan set strategi yang sesuai dengan perusahaan dari berbagai alternatif yang ada, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor yang terkait.

Tabel Matriks Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT

IFAS **EFAS**	***Strength* (Kekuatan)**	***Weakness* (Kelemahan)**
Opportunity **(Peluang)**	**Strategi SO:** Memasang iklan dan keunggulan produk dan lokasi strategis di media sosial = **4,92**	**Strategi WO:** Meningkatkan promosi di media sosial dengan cara meminta bantuan ke pada teman terdekat = **4,33**
Threats **(Ancaman)**	**Strategi ST:** Gencar mengadakan promosi berupa potongan harga,cashback,maupun menggunakan system koin yang dapat di tukarkan = **3,13**	**Strategi WT:** Meminimalkan kelemahandan menghindari ancaman = **2,54**

Dari matriks kombinasi strategi dihasilkan skor terbesar adalah strategi Strength- Opportunity (SO) dengan total **4,92**. Hal ini berarti set strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan adalah strategi SO yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi SO meliputi deangan mekamsimalkan kegiatan promosi di media sosial serta menjaga kestabilan rasa.

KESIMPULAN

Penggunaan analisis SWOT dan matriks SWOT sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari sebuah bisnis dan mengembangkan strategi untuk mengatasi keterbatasan tersebut. Penggunaan matriks evaluasi faktor internal dan matriks strategi berguna untuk mengembangkan matriks SWOT dan merumuskan strategi bersaing pada bisnin kopi XYZ ini. Penelitian ini juga memberikan gambaran singkat tentang manajemen strategis dan model analisisSWOT serta analisis SWOT dan matriks strategi yang digunakan untuk mengembangkan strategi kompetitif untuk café kopi XYZ.

Berdasarkan hasil yang terdapat pada table ifas dan efas angka yang tertinggi terdapat pada strategi SO dengan mendapatkan nilai 4,92.Maka dapat di simpulkan bahwa bisnis kopi XYZ sendiri sudah sangat baik tetapi masih terdapat keukurangan yaitu kurang maksimalnya dalam melakukan promosi terutama di ranah media

sosisal.Mengacu pada data data yang telah kami sajikan,kami dapat menyarankan beberapa strategi yang dapat di terapkan oleh mejemen kopi XYZ itu sendiri,Strategi itu meliputi:

1. Memasang iklan keunggulan produk dan lokasi strategis di media sosial
2. Mengadakan cashback dan promosi
3. Membuat inovasi produk terbaru yang sesuai dengan minat konsumen

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrasyid, A., Luqman, L., Haris, A., & Indrianto, I. (2019). Implementasi Metode PERT dan CPM pada Sistem Informasi Manajemen Proyek Pembangunan Kapal. *Khazanah Informatika: Jurnal Ilmu Komputer Dan Informatika*, *5*(1), 28–36. https://doi.org/10.23917/khif.v5i1.7066

Agus Hardiyanto, I. S. (2018). Analisis Strategi Pembangunan Desa Wisata di Sentra Pengrajin Keris. *OPSI-Jurnal Optimasi Sistem Industri , 11* (1), 1-13.

Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kerja.* Jakarta: Mitra Wacana Media. Dhika Amalia Kurniawan, M. Z. (2019). Strategi Pengembangan Wisata Kampoeng Durian Desa Ngrogung Kecamatan Ngebel Ponorogo Melalui Analisis Matriks IFAS dan EFAS. *Al-Tijarah , 5* (2), 93-103.

Arifudin, R. (2012). Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbangan Biaya Menggunakan Kombinasi Cpm Dan Algoritma Genetika. *Jurnal Masyarakat Informatika*, *2*(4), 1–14. https://doi.org/10.14710/jmasif.2.4.1-14

Armalisa, A., Triana, D., & Sari, M. M. (2017). Metode Crashing Terhadap Penambahan Jam Kerja Optimum Pada Proyek Konstruksi. *Jurnal CIVTECH Teknik Sipil Universitas …*, 1–18. https://core.ac.uk/download/pdf/327232640.pdf

Barney, J. B. (1986). *Strategic Factor Markets : Expectations , Luck , and Business Strategy*. *September 2015*.

Barney,J.B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management., 17(1) 99-120

Chrismastianto, I. A. W. (2017). Analisis swot implementasi teknologi finansial terhadap kualitas layanan perbankan di indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *20*(1), 133-144.

Gunasti, A., Rofiqi, A., & Priyono, P. (2019). Penerapan Metode Barchart, CPM, PERT dan Crashing Project dalam Penjadwalan Proyek Pembangunan Gedung G Universitas Muhammadiyah Jember. *Rekayasa: Jurnal Teknik Sipil*, *4*(1), 7. https://doi.org/10.53712/rjrs.v4i1.612

Hany Setyorini, M. E. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi

Kasus:Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri , 5* (1), 46-53.

Hery. (2018). *Manajemen Strategik.* Jakarta: PT. Grasindo.

I Nengah Widiana Putra, B. P. (2019). Perumusan Strategi Pemasaran Bali Ragam Busana Dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *e-proceeding of engineering , 6* (2), 7317-7324.

Iluk, T., Ridwan, A., & Winarto, S. (2020). Penerapan Metode CPM Dan PERT Pada Gedung Parkir 3 Lantai Grand Panglima Polim Kediri. *Jurnal Manajemen Teknologi & Teknik Sipil*, *3*(2), 162. https://doi.org/10.30737/jurmateks.v3i2.1054

Murtalingntyas, W., & Sobri, T. (2024). *Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing dalam Dinamika Pasar*. SEGMEN: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purworejo.

Ningrum, F. G. A., Hartono, W., & Sugiyarto. (2017). Penerapan Metode Crashing Dalam Percepatan Durasi Proyek dengan Alternatif Penambahan Jam Lembur dan Shift Kerja. *E-Jurnal MATRIKS TEKNIK SIPIL*, 3.

Novianto, E. (2019). *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

Oei Venny Febrianti, M. S. (2014). Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *E-Journal Graduate Unpar , 1* (1), 1-12.

Prihandoko, D., Klinzabilal, T., Muhammad Rifqi, T., & Ezki, V. (n.d.). *PENERAPAN METODE CPM DAN PERT PADA PT. XYZ DALAM PEMBANGUNAN PROYEK APARTEMEN GARDEN DI TANGERANG*. https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results

Ramadhan, M. R., & Rianto, M. R. (2024). *Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Bisnis Seikow Coffee Bekasi*. Indonesian Journal of Economics, Social, and Management, *4*(1), 45–55.

Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (studi kasus di kantor pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, *17*(2), 58-70.

Rianto, M. R., Jasfar, F., & Arafah, W. (2021). Mediating effect of organization learning on the relationship between strategic change, knowledge management and transformational leadership: Case of Indonesian Islamic Banks. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 10(3), 6–17.

Safitri, D. (2018). *Penggunaan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Penentuan Alternatif Strategi Prioritas Bisnis Tapis (Studi Pada UMKM Tapis Ruwa Jurai Bandar Lampung).* Skripsi, Universitas Lampung, Bandar Lampung.

Sedjati, R. S. (2015). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

Setiawan, S., Syahrizal, & Dewi, R. A. (2017). Penerapan Metode CPM Dan PERT Pada Penjadwalan Proyek Konstruksi. *Departement Teknik Sipil, Universitas Sumatra Utara (USU)*.

Tamara, A. (2016). Implementasi analisis SWOT dalam strategi pemasaran produk mandiri tabungan bisnis. *Jurnal riset bisnis dan manajemen*, *4*(3).

Taurusyanti, D., & E-issn, F. L. (2015). *Optimalisasi Penjadwalan Proyek Jembatan Girder Guna Mencapai Efektifitas Penyelesaian Dengan Metode*

Yoga Pratama, A., & Nuh Kartini, I. A. (2011). ANALISIS PERENCANAAN DAN PENJADWALAN PROYEK PEMBANGUNAN RUMAH KOS MENGGUNAKAN NETWORK PLANING PERT DAN CPM DI KOTA SURABAYA. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, *44*(8), 1–12. https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201

Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Andi.