

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Manajemen Strategi

##### a. Pengertian Manajemen

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu “*management*” yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur”. Kata “Manajemen” juga berasal dari bahasa Inggris “*to manage*” yang memiliki arti kata “mengelola”, dan akhirnya menjadi kata “*management*” dengan arti “pengelolaan”. Kata manajemen juga berasal dari Italia yaitu “*managgiare*” yang memiliki arti “mengendalikan”.<sup>1</sup>

Secara umum aktivitas manajemen terdapat dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry menjelaskan “*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”. Untuk mencapai tujuan organisasi, suatu proses dapat mengarahkan dan memindahkan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya seperti bahan, uang, metode, dan juga pasar.<sup>2</sup>

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa “*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*”. Kegiatan manajemen hanya dapat ditemukan dalam sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industry, maupun yang lainnya. Sehingga kerja sama antar individu dan kelompok sangatlah penting untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Stoner mengemukakan pendapatnya bahwa “manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan dalam penggunaan sumber daya organisasi supaya dapat

---

<sup>1</sup> Lukman Hakim, *Pengantar Manajemen: Kajian Teori, Analisis, Dan Syariah*, (Surakarta: Muhammadiyah Universitas Press, 2016), 2.

<sup>2</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), 14.

<sup>3</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien*, 15.

mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan”.<sup>4</sup> Menurut beberapa sudut pandang yang telah disebutkan, manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengorganisasian personel atau fungsi kepegawaian, memberikan arahan dan kepemimpinan, dan mengawasi orang lain untuk menentukan, merumuskan, dan mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

**Gambar 2.1**  
**Arti Manajemen**



Sumber: T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi.2, 8.

#### **b. Pengertian Strategi**

Para ahli membedakan pengertian antara strategi dan dan manajemen strategi. Kata “*strategi*” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*” yang berasal dari kata (*stratos* = militer dan *eg* = memimpin) yang memiliki arti “*generalship*” atau sebuah rencana untuk memenangkan peperangan yang dilakukan oleh seorang jenderal perang. *Clauswitz* menyatakan bahwa “strategi merupakan sebuah seni pertempuran untuk memenangkan sebuah peperangan”.<sup>6</sup>

Strategi adalah metode yang digunakan beberapa organisasi untuk mengantisipasi dan memecahkan masalah yang sudah ada dan yang akan muncul di masa depan. Oleh karena itu, agar strategi dapat diimplementasikan oleh suatu organisasi, ia harus dapat memberikan rencana yang diatur dan jelas. Berikut ini adalah beberapa definisi ahli strategi:<sup>7</sup>

- 1) *William F Glueck* mengartikan strategi sebagai keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dihubungkan dengan sebuah rencana yang disatukan, luas, tersusun, dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi.2, (Yogyakarta: BPFE, 2017), 8.

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi.2, 10.

<sup>6</sup> Rachmat, *Pengantar Manajemen Strategik*, (Bandung: Pustaka Media, 2014),

2.

<sup>7</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 4.

utama perusahaan tersebut dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat.<sup>8</sup>

- 2) *William J. Stanton* mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana dasar yang luas untuk mencapai suatu tujuan dari tindakan sebuah organisasi.<sup>9</sup>
- 3) *Pearce dan Robinson* mengatakan bahwa strategi adalah rencana manajer yang berskala besar dan berorientasi terhadap masa depan untuk berinteraksi dengan para pesaing untuk mencapai sasaran perusahaan.<sup>10</sup>
- 4) *Supriyono* menyatakan bahwa strategi merupakan rencana perusahaan atau organisasi secara menyeluruh menjadi satu kesatuan yang diperlukan.<sup>11</sup>

Strategi adalah rencana komprehensif dan terintegrasi yang menggabungkan manfaat dari berbagai strategi di perusahaan dengan masalah yang dihadapi lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dipenuhi melalui implementasi yang efektif.<sup>12</sup> Dengan demikian, strategi dapat disimpulkan sebagai rencana perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan secara menyeluruh dan terpadu.

### c. Strategi Menurut Islam

Ekonomi Islam memperbolehkan menggunakan berbagai strategi untuk memasarkan atau menjual suatu produk, sepanjang strategi yang digunakan tidak menghalalkan segala cara, tidak melakukan cara-cara batil, tidak melakukan penipuan dan kebohongan dan menzalimi pihak lain. Tipu daya dalam strategi pemasaran dilarang dalam Islam karena tipu daya mengandung penipuan, kecurangan dan kezaliman sementara ketiga hal ini dilarang oleh Allah SWT, karena itu dalam strategi pemasaran haruslah senantiasa terbebas dari tipu daya, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran surat Ali Imran ayat 54:<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 4.

<sup>9</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 4.

<sup>10</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 4.

<sup>11</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 4.

<sup>12</sup> Willy Pratama Widharta dan Sugiono Sugiharto, "Penyusunan Strategi dan Sistem Penjualan dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai", *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, Vol. 2, No. 1, 2013, 3.

<sup>13</sup> Qur'an Tajwid Dilengkapi Dengan Terjemah, (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2006), 57.

وَمَكْرُوا وَمَكَرَ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَكْرِينَ ط

Artinya: *Orang-orang kafir itu membuat tipu daya, dan Allah membalas tipu daya mereka itu. Dan Allah sebaik-baik pembalas tipu daya.*

Nilai-nilai Islam sesungguhnya yang menjadi nilai-nilai utama organisasi. Nilai-nilai Islam akan menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi. Kaidah berpikir, aqidah, dan syariah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dan berkeaktivitas, sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolak ukur kegiatan organisasi. Tolak ukur syariah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal dan haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan seorang muslim. Sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah SWT.<sup>14</sup>

#### d. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi tersusun dari dua kata yang terdiri dari kata “*manajemen* dan *strategik*” yang masing-masing kata tersebut sudah memiliki arti tersendiri, yang mana apabila dua kata tersebut dijadikan satu akan membentuk suatu pengertian tersendiri. Manajemen Strategi adalah proses mengelola organisasi untuk mencapai visi dan misinya, mempertahankan hubungannya dengan lingkungannya, terutama kepentingan *stakeholder*, memilih strategi, menerapkannya, dan mengendalikannya sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai.<sup>15</sup>

Beberapa pakar ilmu manajemen menggunakan berbagai definisi untuk menggambarkan manajemen strategis. Berikut ini adalah beberapa definisi ahli manajemen strategi:<sup>16</sup>

- 1) Menurut *Pearce II dan Robinson*, “manajemen strategis merupakan satu kesatuan dari keputusan dan tindakan yang menghasilkan rumusan dan pelaksanaan dalam sebuah rencana yang sudah disusun untuk meraih sutau tujuan sebuah perusahaan”.

<sup>14</sup> Khoirun Nisa', Analisis Strategi Bisnis Ritel Islam Menghadapi Pesatnya Minimarket Waralaba (Studi Persaingan Usaha di Gribig Kudus), Skripsi, (Kudus: Sekolah Tinggi Agama Islam Kudus, 2015), 12.

<sup>15</sup> Abd. Rahman Rahin Dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, (Makassar: Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), 6.

<sup>16</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), 5.

- 2) Menurut *Wheelen*, “manajemen strategis adalah susunan dari keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi yang efektif dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan perusahaan”.
- 3) *Roudledge Schuler. R.S* mendefinisikan manajemen strategis sebagai titik temu yang formulasikan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta risiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya.
- 4) Menurut *David*, manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang dapat memungkinkan organisasi dapat mencapai sebuah tujuan.

Dari beberapa pengertian di atas yang sudah dipaparkan oleh para ahli menunjukkan bahwa manajemen strategis diartikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsi (*crossfunctional*) yang membuat organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus terhadap memadukan antara manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi.<sup>17</sup>

Dilihat dari deskripsi di atas, manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan strategis yang direncanakan oleh seorang pemimpin untuk menentukan kelayakan lembaga di masa depan. Setiap organisasi perlu dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis di dalam dan di luar organisasi.<sup>18</sup>

#### e. Manfaat Manajemen Strategi

Suatu strategi dibuat untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi maupun sebuah perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat sebagai berikut:<sup>19</sup>

- 1) *Unified*. Menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan.
- 2) *Complex*. Bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam organisasi atau perusahaan

<sup>17</sup> Abd. Rahman Rahin Dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, 6.

<sup>18</sup> Nurhaida Selian, Al Hudori, Dan Maisyah Maisyah, “Faktor Analisa Lingkungan Internal (Studi Kasus Berdirinya Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini Di Stain Bengkalis)”, *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, Vol. 2, No. 2, (Jambi: Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin, Juli 2021), 715.

<sup>19</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 5.

3) *Integral*. Dimana seluruh strategi akan sesuai dari seluruh tingkatan.

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis adalah membantu dalam perumusan strategi superior dengan menggunakan pendekatan strategi yang lebih metodis, logis, dan masuk akal. Manfaat terbesar dari manajemen strategis yang sedang berlangsung terus-menerus. Beberapa dari kajian penelitian menunjukkan bahwa sebuah proses merupakan sebuah kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis dari pada suatu keputusan ataupun sebuah dokumen.<sup>20</sup>

#### **f. Tahap-tahap Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Maksud dari tahapan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

##### **1) Perumusan Strategi**

Pengembangan visi dan misi strategi, identifikasi peluang dan ancaman organisasi dari luar, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan yang sesuai strategi untuk mencapai tujuan adalah semua komponen perumusan strategi. Memilih opsi mana yang akan dimasukkan dalam strategi komitmen jangka panjang untuk produk, pasar, sumber daya, dan teknologi organisasi. Keputusan perusahaan mengenai strateginya memiliki dampak yang signifikan, baik positif maupun negatif, pada organisasi.<sup>22</sup>

##### **2) Penerapan Strategi**

Tahap aksi manajemen strategi adalah proses menempatkan strategi ke dalam tindakan. Memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah ditetapkan adalah bagian dari menempatkan strategi ke dalam tindakan. Karena membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi, tahap ini sering disebut sebagai tahap manajemen strategis yang paling menantang. Perusahaan harus menetapkan tujuan tahunan, menciptakan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan strategi yang telah

---

<sup>20</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, Terj. Dono Sunardi, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 23.

<sup>21</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 6-7.

<sup>22</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 6.

ditetapkan. Pengembangan Strategi Budaya yang mendukung, struktur organisasi yang efisien, upaya pemasaran ulang, persiapan anggaran, penciptaan dan penggunaan sistem informasi, dan kompensasi karyawan dan kinerja organisasi adalah contoh bagaimana strategi dipraktikkan.<sup>23</sup>

### 3) Penilaian Strategi

Tahap akhir manajemen strategi adalah penilaian strategi. Cara terpenting untuk mendapatkan informasi adalah melalui penilaian atau evaluasi strategi. Karena berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat berubah kapan saja, semua strategi dapat berubah di masa depan. Penilaian strategi mendasar terdiri dari tiga kegiatan: tinjauan faktor internal dan eksternal, yang merupakan fondasi saat ini, pengukuran kinerja, dan langkah korektif akhir. Karena apa yang berhasil sekarang mungkin tidak bekerja dengan baik di masa depan sehingga evaluasi strategis diperlukan.<sup>24</sup>

Kegiatan perumusan, penerapan, dan penilaian strategi terjadi pada tiga tingkat tertinggi organisasi besar, yaitu korporat, divisional atau unit strategi, dan fungsional. Manajemen strategi dapat membantu bisnis dalam menjadi tim yang kompetitif dengan memastikan bahwa manajer dan karyawan di semua tingkatan berkomunikasi dan berinteraksi. Mayoritas UKM hanya memiliki tingkat perusahaan dan tingkat fungsional, bukan divisi strategis atau unit bisnis. Namun, pada dua tingkat ini, manajer dan karyawan harus secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan manajemen strategis.<sup>25</sup>

## 2. Analisis Lingkungan

Menganalisis dan memeriksa lingkungan yang efektif merupakan tugas yang sangat penting. Dengan menentukan faktor utama yang harus ada dalam lingkungan dapat mempengaruhi informasi yang dikumpulkan. Dengan semua informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi perubahan di lingkungan organisasi. *Porter* mengemukakan bahwa lingkungan usaha dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi aspek-aspek yang berada

---

<sup>23</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 6.

<sup>24</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 7.

<sup>25</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 7.

di perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.<sup>26</sup>

#### a. Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan dari lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi kedua ancaman dan peluang. Kondisi umum lingkungan yang dapat menghambat pengejaran daya saing strategis perusahaan disebut sebagai ancaman. Sedangkan suatu kondisi kerangka kerja yang membantu bisnis dalam mencapai daya saing strategis adalah peluang.<sup>27</sup> *Hunger* dan *Wheelen* berpendapat bahwa secara teori lingkungan eksternal terdiri dari beberapa variabel peluang dan ancaman eksternal organisasi. Variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi aktivitas di dalam organisasi. Hanya saja variabel-variabel tersebut di luar pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.<sup>28</sup>

Lingkungan eksternal suatu perusahaan terdiri dari tiga komponen utama, yaitu lingkungan umum (*general environment*), lingkungan industri (*industrial environment*), dan lingkungan pesaing. Sebuah industri dan bisnisnya dapat dipengaruhi oleh lingkungan umum, yang merupakan kumpulan elemen yang ada di dalamnya. Ada lima segmen lingkungan: demografis, ekonomi, politik/hukum, sosial-budaya, dan teknologi, yang membentuk unsur-unsur lingkungan eksternal.<sup>29</sup>

##### 1) Segmen Demografis

Segmen demografis berhubungan erat dengan besar kecilnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis, distribusi pendapatan, dan kelompok pendidikan. Secara umum, setiap negara memiliki karakteristik demografi yang berbeda. Karakteristik negara berkembang berbeda dengan karakteristik demografi negara maju. Ini jelas menciptakan lingkungan bisnis yang unik. Karena adanya perubahan tren yang cepat di lingkungan demografis, semua perusahaan perlu terus memantau dan mewaspadai dampak dan tindakan pencegahannya. Jika perusahaan lemah dan lamban, perusahaan kehilangan segalanya. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis dan manajer perusahaan yang beroperasi di negara berkembang

<sup>26</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 24.

<sup>27</sup> Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 70.

<sup>28</sup> Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 21.

<sup>29</sup> Michael A. Hit, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategi: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, terj, edisi.1, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 50.

tidak dapat mengabaikan peluang dan risiko bisnis dari segmen demografis ini.<sup>30</sup>

## 2) Segmen Ekonomi

Kinerja setiap industri dan bisnis dipengaruhi oleh kesehatan ekonomi suatu negara. Akibatnya, bisnis melihat ekonomi untuk menemukan perubahan, tren, dan implikasi strategis. Sifat dan arah ekonomi yang dengannya perusahaan bersaing disebut sebagai lingkungan ekonomi. Karena saling ketergantungan antar negara yang disebabkan oleh ekonomi global, perusahaan perlu memindai, memantau, meramalkan, dan menilai kesehatan ekonomi selain ekonomi mereka sendiri.<sup>31</sup>

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi segmen ekonomi, tetapi secara umum, kekuatan besar yang dapat mempengaruhi daya beli dan perilaku konsumen adalah pertumbuhan ekonomi, pendapatan per kapita dan inflasi. Setiap negara berbeda dalam tiga faktor ini. Oleh karena itu, pemasar perlu melihat secara dekat tren dalam lingkungan bisnis yang bersaing.<sup>32</sup>

## 3) Segmen Politik/Hukum

Perusahaan harus dengan cermat memeriksa tata kelola baru dari kebijakan dan prinsip terkait bisnis. Kebijakan administrasi dapat berdampak pada operasi dan profitabilitas bisnis dan industri tertentu di sejumlah bidang yang berbeda, termasuk undang -undang antimonopoli, undang -undang perpajakan, undang -undang deregulasi industri, undang -undang pelatihan kejuruan, dan tingkat keterlibatan kelembagaan. Perusahaan yang ingin berinteraksi dengan segmen politik atau hukum seringkali dapat diperoleh melalui pengembangan dan penggunaan strategi politik. Pengaruh sejumlah besar kebijakan tata kelola global pada posisi kompetitif perusahaan meningkatkan pentingnya membentuk strategi politik yang efektif.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 26-27.

<sup>31</sup> Michael A. Hit, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, terj, edisi.1, 59.

<sup>32</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 27.

<sup>33</sup> Michael A. Hit, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, terj, edisi.1, 60.

#### 4) Segmen Sosial Budaya

Sikap dan norma budaya dari suatu masyarakat adalah subjek dari segmen sosial-budaya. Sikap dan nilai-nilai masyarakat sering kali mempengaruhi kondisi demografis, ekonomi, dan hukum dan pergeseran karena peran dasar mereka.<sup>34</sup> Keyakinan, nilai-nilai, sikap, pendapat, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, teknologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis, adalah faktor sosial dan budaya yang mempengaruhi perusahaan. Jika sikap sosial berubah, maka permintaan konsumen mengalami perubahan. Perusahaan harus memahami implikasi dari sikap dan nilai budaya suatu masyarakat sebelum mereka berharap menawarkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.<sup>35</sup>

#### 5) Segmen Teknologi

Perubahan teknologi yang beragam dan mendalam mempengaruhi banyak elemen masyarakat. Dampaknya terutama berasal dari produk, proses, dan material baru. Lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam pengetahuan ke dalam hasil baru, produk, proses, dan bahan membentuk segmen teknologi. Pengetahuan dan keterampilan teknologi baru memiliki kekuatan untuk mengubah atau memperkuat seluruh industri. Perusahaan harus melakukan penelitian yang cepat dan menyeluruh ke dalam segmen teknologi karena perubahan teknologi yang cepat.<sup>36</sup>

Perumusan strategi perlu mempertimbangkan sebuah ancaman dan peluang yang besar yang mana teknologi dapat mewakili keadaan semua itu. Untuk sebuah industri perusahaan, menemukan dan memahami sebuah peluang dari teknologi dapat menjadi bagian penting dalam menentukan manajemen strategi. Kemajuan dari teknologi dapat membuat keadaan dari keunggulan kompetitif yang baru dari pada keunggulan kompetitif yang ada.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Michael A. Hit, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, terj, edisi.1, 61.

<sup>35</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 29.

<sup>36</sup> Michael A. Hit, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, terj, edisi.1, 64.

<sup>37</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, terj. Dono Sunardi, 136.

## b. Analisis Lingkungan Internal

*Jauch* dan *Glueck* mengartikan analisis internal adalah sebuah proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang efektif dan dapat menangani ancaman di lingkungan.<sup>38</sup>

*David* menyatakan bahwa semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam era fungsional bisnis. Tidak ada bisnis dengan kekuatan yang sama atau sama lemahnya di semua bidang. Kekuatan atau kelemahan internal, dikombinasikan dengan peluang atau ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberikan dasar untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan internal mereka.<sup>39</sup>

Sedarmayanti mengartikan bahwa analisis lingkungan internal adalah melakukan pemindaian terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan organisasi yang dapat dikelola.<sup>40</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, analisis lingkungan internal dapat dipahami sebagai proses evaluasi dan penilaian sumber daya dan kemampuan organisasi, yang dilakukan oleh perencana dalam mengembangkan rencana strategis organisasi. Dengan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan, perusahaan mengembangkan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Peace* dan *Robinson* menyebutkan terdapat tujuh faktor utama dalam analisis lingkungan internal, diantaranya yaitu 1) pemasaran, 2) keuangan dan akunting, 3) produksi, operasi, dan teknik, 4) personalia, 5) manajemen

---

<sup>38</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 58.

<sup>39</sup> Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi: Teori Dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 23.

<sup>40</sup> Nurhaida Selian, Al Hudori, Dan Maisyah Maisyah, "Faktor Analisa Lingkungan Internal (Studi Kasus Berdirinya Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini Di Stain Bengkalis)", *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, Vol. 2, No. 2, 719.

mutu, 6) sistem organisasi, dan 7) organisasi manajemen umum.<sup>41</sup>

*David* memaparkan bahwa lingkungan internal membutuhkan beberapa informasi mengenai kekuatan internal utama untuk dipadukan mengenai manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.<sup>42</sup>

### 1) Manajemen

Kekuatan manajemen mencakup fungsi dari manajemen itu sendiri yang terdiri dari 5 aktivitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi, penempatan staf, dan pengendalian.<sup>43</sup>

### 2) Pemasaran

Pemasaran dapat diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Analisis Konsumen, Penjualan Produk atau Layanan, Perencanaan Produk dan Layanan, Harga, Distribusi, Riset Pemasaran, dan Analisis Peluang adalah tujuh fungsi pemasaran. Ahli strategi dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pasar dengan bantuan pemahaman fungsi pemasaran.<sup>44</sup>

### 3) Keuangan atau Akuntansi

Faktor keuangan sering mengubah rencana dan strategi yang ada. Kondisi keuangan perusahaan sering dianggap sebagai indikator dari posisi kompetitif dan daya tarik investornya. Kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan harus diidentifikasi untuk merumuskan strategi secara efektif. Ekuitas, leverage, profitabilitas, utilitas aset, likuiditas, dan modal kerja semuanya memiliki potensi untuk menghilangkan strategi yang tidak perlu.<sup>45</sup>

### 4) Produksi atau Operasi

Kegiatan manufaktur atau operasional merupakan bagian terbesar dari aset manusia dan modal perusahaan. Di sebagian besar industri, biaya terbesar untuk menghasilkan produk atau jasa dikeluarkan dalam operasi. Karena itu,

---

<sup>41</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep, Kinerja*, 60.

<sup>42</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, terj. Dono Sunardi, 232.

<sup>43</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 190.

<sup>44</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 198.

<sup>45</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 204.

strategi keseluruhan perusahaan menempatkan nilai tinggi pada produksi atau operasi sebagai senjata kompetitif. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dapat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan fungsi produksi. Semua kegiatan perusahaan yang mengubah input menjadi barang atau jasa termasuk dalam fungsi produksi atau operasi. Input, transformasi, dan output bervariasi dari industri ke industri dan pasar ke pasar dalam manajemen produksi atau operasi.<sup>46</sup>

#### 5) Penelitian dan Pengembangan

Keuntungan dan kerugian penelitian dan pengembangan kemudian juga harus dipertimbangkan. Departemen R&D yang kuat sangat penting untuk bisnis pengembangan produk. Anggaran untuk penelitian dan pengembangan digunakan untuk mengembangkan produk baru menjelang kompetisi, meningkatkan kualitas produk, atau mengurangi biaya dengan meningkatkan proses pembuatan. Misi penelitian dan pengembangan secara keseluruhan mencakup berbagai kegiatan, termasuk memperluas atau memperdalam teknologi bisnis, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk, dan mendukung bisnis yang ada.<sup>47</sup>

#### 6) Sistem Informasi Manajemen

Semua keputusan manajemen didasarkan pada informasi, yang menghubungkan semua fungsi bisnis. Organisasi apa pun dibangun di atas informasi. Informasi adalah faktor penting dalam keuntungan dan kerugian manajemen kompetitif. Bagian penting dari analisis internal adalah mencari tahu apa sistem informasi internal perusahaan baik dan buruk. Tujuan sistem informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja bisnis. Penilaian perusahaan eksternal dan internal berfungsi sebagai sumber data untuk sistem informasi manajemen. Secara internal, data tentang pemasaran, keuangan, produksi, dan masalah terkait personel dikumpulkan oleh sistem informasi manajemen.

---

<sup>46</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 214-215.

<sup>47</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 220.

Faktor sosial, budaya, ekonomi, politik, demografis, hukum, dan teknologi terdiri dari komponen eksternal.<sup>48</sup>

### 3. Analisis SWOT

SWOT adalah analisis *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT biasanya digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal dalam perusahaan. Refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana membangun bisnis yang sukses juga dapat memperoleh manfaat dari analisis SWOT.<sup>49</sup>

Kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman lingkungan yang melampaui strategi yang merupakan kombinasi terbaik dari empat elemen, secara sistematis diidentifikasi melalui analisis SWOT. Memahami peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan dapat membantu mengembangkan strategi. Artinya, menggunakan kekuatan seseorang untuk mengambil keuntungan dari peluang yang sudah ada dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan seseorang untuk menjauh dari ancaman yang sudah ada. Temuan analisis SWOT hanya boleh berfungsi sebagai panduan dan bukan solusi untuk suatu masalah.<sup>50</sup>

Menurut deskripsi di atas, analisis SWOT adalah metode deskriptif atau berbasis ikhtisar untuk menganalisis situasi dan kondisi. Situasi dan kondisi dapat dikelompokkan sesuai dengan kontribusinya dalam analisis ini karena mereka dimasukkan sebagai faktor input. Berdasarkan logika, analisis SWOT dapat secara bersamaan memaksimalkan kekuatan, peluang, dan meminimalkan kelemahan, ancaman.<sup>51</sup>

Analisis SWOT memiliki empat faktor, yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman).

#### a. *Strengths* (Kekuatan)

*Strengths* adalah kondisi dimana faktor kekuatan merupakan hal yang penting dalam organisasi. Untuk memenuhi kepentingan *stakeholder* dan pelanggan, faktor kekuatan ini juga merupakan nilai tambah atau keunggulan

<sup>48</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 222-223.

<sup>49</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 51.

<sup>50</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 107.

<sup>51</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 108.

berbeda yang dimiliki oleh bisnis independen. Mengenali kekuatan organisasi dapat menjadi langkah pertama dan terpenting menuju perkembangannya sendiri. Hal berikutnya yang berkaitan dengan aspek kekuatan ini adalah menjaga dan membangun kekuatan yang membentuk kekuatan organisasi.<sup>52</sup>

**b. Weaknesses (Kelemahan)**

Tugas pertama yang perlu dilakukan ialah mengidentifikasi kelemahan. Kelemahan atau kekurangan merupakan hal wajar yang terjadi dalam sebuah organisasi. Hal paling penting adalah bagaimana suatu organisasi dapat membuat kebijakan yang mengurangi kelemahan ini atau bahkan mengubah kekurangan menjadi kekuatan yang tidak dimiliki organisasi lain. Infrastruktur, kualitas atau kemampuan karyawan, kurangnya kepercayaan konsumen, hasil produk yang tidak sesuai dengan permintaan konsumen, dan banyak kelemahan lainnya adalah contoh kelemahan. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor utama yang ada dalam organisasi itu sendiri.<sup>53</sup>

Faktor-faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para *stakeholder* dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Lemahnya SDM dalam organisasi.
- 2) Sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja.
- 3) Kurangnya kepekaan dalam menangkap sebuah peluang yang ada, sehingga cenderung mudah puas dengan hasil yang dicapai saat ini.
- 4) *Output* produk yang belum dapat bersaing sepenuhnya dengan produk perusahaan yang lain dan sebagainya.<sup>54</sup>

**c. Opportunity (Peluang)**

Peluang adalah situasi di luar organisasi yang berpotensi menguntungkan bahkan mendorong perusahaan atau organisasi untuk maju. Peluang dapat diketahui dengan membandingkan analisis internal perusahaan dengan analisis internal kompetitor lain. Beberapa hal yang dapat menjadi peluang harus diurutkan

---

<sup>52</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2016), 13-14.

<sup>53</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 14-15.

<sup>54</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 14-15.

sesuai dengan tingkat keberhasilannya sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target. Peluang dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan, tingkatan tersebut yaitu:<sup>55</sup>

- 1) *Low*, apabila temuan analisis memiliki signifikansi, manfaat, atau peluang keberhasilan yang kecil.
- 2) *Moderate* atau sedang, apabila hasil memiliki banyak manfaat dan daya tarik, tetapi kecil kemungkinannya untuk dicapai, begitu pula sebaliknya.
- 3) *Best*, apabila analisis manfaat dan daya tarik menghasilkan hasil tinggi yang memiliki peluang besar untuk direalisasikan.

Sedangkan terdapat beberapa hal yang dapat menjadi peluang sebuah perusahaan antara lain sebagai berikut.<sup>56</sup>

- 1) Kecenderungan pasar yang menyukai produk tertentu.
- 2) Identifikasi produk yang belum mendapatkan perhatian pasar.
- 3) Perubahan situasi perdagangan antar kompetitor.
- 4) Hubungan dengan konsumen.

#### d. **Threats (Ancaman)**

*Threats* atau ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat mengganggu kecepatan berjalan suatu perusahaan. Ancaman bisa berupa hal-hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan jika tidak segera diatasi. Konsekuensi dari ancaman dapat memiliki kelemahan yang berkepanjangan sehingga dapat menghalangi dan menghambat pencapaian visi dan misi sebuah perusahaan.<sup>57</sup>

Ancaman dapat dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*). *Threats* dapat dikategorikan menjadi beberapa tingkatan, yaitu:<sup>58</sup>

##### 1) **Ancaman Utama (Major Threat)**

Ini adalah ancaman dengan tingkat terjadinya yang tinggi dan kemungkinan memiliki dampak besar. Untuk mengatasi jenis ancaman ini diperlukan perencanaan dan

<sup>55</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 16.

<sup>56</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 17.

<sup>57</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 18.

<sup>58</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancama*, 19.

strategi yang serius agar tidak mengancam kelangsungan hidup sebuah perusahaan.

## 2) Ancaman Moderate (*Moderate Threat*)

Ancaman semacam ini menggabungkan kemungkinan terjadinya dan tingkat keparahannya. Tingkat keparahan yang tinggi dengan peluang yang rendah merupakan gambaran dari jenis ancaman ini.

## 3) Ancaman Tidak Utama (*Minor Threat*)

Ancaman semacam ini memiliki kemungkinan kecil untuk terjadi. Walaupun jenis ancaman ini merupakan salah satu yang paling ringan, namun harus diatasi untuk diminimalisir agar ancaman yang ringan tidak menjadi lebih serius.

## 4. Analisis Matrik IFAS dan EFAS

### a. Matrik IFAS

Perusahaan perlu melakukan identifikasi faktor internal. Penyusunan tabel IFAS dibutuhkan untuk menyusun serta merumuskan faktor-faktor strategis internal baik dalam kelemahan maupun kekuatan. Untuk menyusun tabel IFAS dibutuhkan beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut:<sup>59</sup>

- 1) Di kolom 1, identifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 2) Berdasarkan seberapa besar pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, berikan skor untuk setiap elemen ini dalam skala dari 1,0 (paling penting) hingga 0,0 (tidak penting), (jumlah bobot tidak boleh melebihi total skor 1,00).<sup>60</sup>
- 3) Berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keadaan perusahaan yang bersangkutan, tentukan peringkat untuk setiap faktor pada kolom 3 dengan menggunakan skala dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*). Dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesaing utama, variabel positif (semua variabel yang dikategorikan sebagai kekuatan) diberi nilai berkisar antara +1 hingga +4 (sangat baik). Kebalikannya berlaku untuk variabel yang negatif. Misalnya, nilainya 1 jika kelemahan perusahaan signifikan dibandingkan dengan

---

<sup>59</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 24-26.

<sup>60</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 24.

industri tipikal, sedangkan nilainya 4 jika kelemahan perusahaan tidak terlalu parah.<sup>61</sup>

- 4) Untuk mendapatkan faktor pembobot di kolom 4, kalikan bobot di kolom 2 dengan peringkat di kolom 3. Hasil akhirnya adalah skala penimbangan yang berkisar dari 4,0 (*outstanding*) hingga 1,0 (*poor*) untuk setiap faktor.<sup>62</sup>
- 5) Buat catatan tentang faktor yang dipilih dan perhitungan skor pembobotan pada kolom 5.<sup>63</sup>
- 6) Nilai total pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan adalah penjumlahan dari skor pembobotan yang tercantum pada kolom 4. Nilai total ini menunjukkan bagaimana berbagai bisnis merespon faktor strategis internal. Usaha ini dapat dibandingkan dengan kelompok industri lain dengan menggunakan skor total.<sup>64</sup>

#### b. Matrik EFAS

Selain EFAS, perusahaan juga perlu melakukan identifikasi terhadap faktor eksternal. Penyusunan tabel EFAS dibutuhkan untuk menyusun serta merumuskan faktor-faktor strategis eksternal baik dalam peluang serta ancaman. Untuk menyusun tabel EFAS dibutuhkan beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut:<sup>65</sup>

- 1) Dalam kolom 1 buatlah 5-10 faktor peluang dan ancaman.
- 2) Berikan bobot setiap elemen mulai dari 1,0 (penting) hingga 0,0 (tidak penting) dalam kerangka berpikir tersebut untuk menentukan pengaruhnya terhadap variabel esensial.<sup>66</sup>
- 3) Dengan menggunakan nilai 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), tentukan peringkat pada kolom 3 untuk setiap faktor berdasarkan kondisi perusahaan. Faktor peluang menerima peringkat positif (peringkat +4 menunjukkan peluang besar dan peringkat +1 menunjukkan peluang kecil). Memberi peringkat nilai ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika peringkat ancaman sedikit lebih rendah dari 4.<sup>67</sup>

<sup>61</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 25.

<sup>62</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 26.

<sup>63</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 26.

<sup>64</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 26.

<sup>65</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 22-24.

<sup>66</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 22.

<sup>67</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 22-23.

- 4) Kalikan bobot di kolom 2 dan 3 untuk mendapatkan angka di kolom 4. Pembobotan skor dimulai dari 4,0 (luar biasa) hingga 1,0 (Buruk) untuk setiap faktor.<sup>68</sup>
- 5) Buat catatan tentang faktor yang dipilih dan perhitungan skor pembobotan pada kolom 5.
- 6) Nilai total pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan merupakan penjumlahan dari skor pembobotan yang tercantum pada kolom 4. Nilai total ini menunjukkan bagaimana berbagai bisnis merespon faktor strategisnya dari luar. Perusahaan ini dapat dibandingkan dengan kelompok industri lain dengan menggunakan skor total.<sup>69</sup>

**c. Matrik SWOT**

Faktor strategis perusahaan dibuat dengan menggunakan matriks SWOT. Hal ini untuk menggambarkan dengan jelas peluang dan ancaman eksternal perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan menggunakan matriks SWOT, faktor-faktor dari lingkungan eksternal dan internal dimasukkan ke dalam sel horizontal untuk membentuk kekuatan dan kelemahan, seperti yang ditunjukkan pada analisis lingkungan internal. Hasil sel yang menggabungkan faktor internal dan eksternal mengungkapkan strategi alternatif yang merupakan hasil analisis SWOT.<sup>70</sup>

**Tabel 2.1 Matrik SWOT<sup>71</sup>**

<b>IFAS</b>  <b>EFAS</b>	<b>Kekuatan (S)</b> Buatlah daftar 5-10 faktor kekuatan	<b>Kelemahan (W)</b> Buatlah daftar 5-10 faktor kelemahan
<b>Peluang (O)</b> Buatlah daftar 5-10 faktor peluang	<b>Strategi SO</b> Buatlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Buatlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengurangi kelemahan

<sup>68</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 23.

<sup>69</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 23.

<sup>70</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 31.

<sup>71</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 31.

<p><b>Ancaman (T)</b> Buatlah daftar 5-10 faktor ancaman</p>	<p><b>Strategi ST</b> Buatlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman</p>	<p><b>Strategi WT</b> Buatlah strategi yang mengurangi kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
--	---	---

Sumber: Freddy Rangkuti, analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2006

Ada empat strategi yang dijelaskan dalam matriks SWOT untuk dapat dikembangkan, yaitu:<sup>72</sup>

- 1) Strategi SO : strategi yang dirancang untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam memanfaatkan peluang sebanyak mungkin.
- 2) Strategi ST : strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengurangi dan mengatasi ancaman.
- 3) Strategi WO : strategi yang digunakan untuk memanfaatkan peluang yang sudah ada dan mengurangi kelemahan.
- 4) Strategi WT : strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dapat digambarkan dalam sel pada diagram berikut:<sup>73</sup>

**Gambar 2.2 Diagram SWOT**



Sumber: Freddy Rangkuti, analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 19.

<sup>72</sup> Freddy Rangkuti, analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 31-32.

<sup>73</sup> Freddy Rangkuti, analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 19.

Keterangan:

- Sel 1: Sel 1 merupakan kuadran perusahaan yang paling menguntungkan karena dapat memanfaatkan setiap peluang dengan kekuatan dan peluang perusahaan. Mendukung strategi pertumbuhan agresif perusahaan adalah tindakan terbaik untuk kondisi sel 1.<sup>74</sup>
- Sel 2: Dalam keadaan sel 2, perusahaan memiliki sejumlah kekuatan internal yang dapat digunakan untuk menghadapi keadaan yang merugikan. Strategi diversifikasi, atau strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dalam produk atau pasar baru dan berbeda, adalah strategi yang harus digunakan.<sup>75</sup>
- Sel 3: Sel 3 memiliki kondisi dimana perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar namun juga memiliki kekurangan lainnya. Pada kondisi sel 3, strategi perusahaan didasarkan pada harapan akan terlebih dahulu mengatasi kelemahan internalnya untuk memanfaatkan peluang besar yang tersedia.<sup>76</sup>
- Sel 4: Keadaan di sel 4 adalah keadaan paling buruk yang dapat dihadapi perusahaan. Lingkungan di sekitar kondisi ini menghadirkan berbagai ancaman dan kelemahan. Dalam situasi ini, strategi terbaik adalah defensif yang membatasi keterlibatan perusahaan dalam suatu produk atau pasar yang telah dianalisis dengan menggunakan metode SWOT.<sup>77</sup>

## 5. Daya Saing

### a. Pengertian Daya Saing

Sumihardjo menyatakan bahwa kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi lebih

---

<sup>74</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015),70.

<sup>75</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015),70.

<sup>76</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015),71.

<sup>77</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*,71.

baik dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang, kelompok maupun institusi tertentu.<sup>78</sup>

Porter mengatakan bahwa “competition is at the core of the successor failure of firms” persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.<sup>79</sup>

#### **b. Dimensi Daya Saing**

Muhardi menyatakan daya saing operasi merupakan fungsi operasi yang tidak saja berorientasi ke dalam (internal) tetapi juga keluar (eksternal), yakni merespon pasar sasaran usahanya dengan proaktif. Muhardi menyatakan terdapat empat dimensi daya saing sebagai berikut:<sup>80</sup>

- 1) Biaya, adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Adinda Dwi Ayu Krisdayanti, Perencanaan Strategi Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing di Qiswah Indonesia, (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018), 28.

<sup>79</sup> Rohmanudin, Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada Industri Mebel di Kecamatan Wayhalim Kota Bandar Lampung), (Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2017), 21.

<sup>80</sup> Rohmanudin, Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada Industri Mebel di Kecamatan Wayhalim Kota Bandar Lampung), 22.

<sup>81</sup> Rohmanudin, Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada Industri Mebel di Kecamatan Wayhalim Kota Bandar Lampung), 22.

- 2) Kualitas, merupakan dimensi daya saing yang sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.<sup>82</sup>
- 3) Waktu penyampaian, merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk.
- 4) Fleksibilitas, merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

#### c. Daya Saing Menurut Islam

Islam mengajarkan bagi pelaku usaha untuk memperhatikan kualitas dan keberadaan produk. Islam melarang jual beli produk yang belum jelas (gharar) bagi pembelinya karena berpotensi terjadinya penipuan dan ketidakadilan terhadap salah satu pihak. Islam memerintahkan untuk memperhatikan kualitas produk, barang yang dijual harus jelas kualitasnya, sehingga pembeli dapat dengan mudah memberi penilaian. Tentang kualitas dan keberadaan produk Allah SWT berfirman dalam Al-Quran surat Al Baqarah ayat 267.<sup>83</sup>

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا  
أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ

<sup>82</sup> Rohmanudin, Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada Industri Mebel di Kecamatan Wayhalim Kota Bandar Lampung), 22.

<sup>83</sup> Qur'an Tajwid Dan Terjemah, 45.

وَلَسْتُمْ بِقَاحِدِيهِ إِلَّا أَنْ تَغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَعَلَّمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.”

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ernawati, Ratih Hurriyati, dan Puspo Dewi Dirgantari “Strategi Pengembangan Kerajinan Anyaman Purun Untuk Meningkatkan Daya Saing” <sup>84</sup>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerajinan tenun Purun dapat berkembang menjadi barang berkualitas tinggi dengan dukungan pemerintah setempat, menjadikan Kampung	Persamaan penelitian ini adalah strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing pada UMKM	Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian dan waktu yang dihabiskan untuk penelitian

<sup>84</sup> Ernawati, Hurriyati, Dan Dirgantari, “Strategi Pengembangan Kerajinan Anyaman Purun Untuk Meningkatkan Daya Saing”, *Jurnal Ekonomi Modernisasi* Vol. 17, No. 1, 2021, 27-40.

			Purun sebagai tujuan wisata dan pusat pendidikan yang populer.		
2.	Sulastrri Rini Rindrayani “Strategi Produk Dalam Menghadapi Pesaing Pada Perusahaan Batik “Merak Manis” Laweyan-Surakarta.” <sup>85</sup>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif	Perusahaan batik “Merak Manis” lebih mementingkan strategi produknya dalam menghadapi para pesaingnya. Teknik barang yang dilakukan oleh organisasi batik “Merak Manis” meliputi a) melalui barang, b) prosedur merek barang, c) daur hidup barang, d) kemasan dan label, e) administrasi, f) proses pembuatan, g) penyedia,	Persamaan penelitian ini adalah strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing pada UMKM	Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian dan waktu yang dihabiskan untuk penelitian

<sup>85</sup> Sulastrri Rini Rindrayani, “Strategi Produk Dalam Menghadapi Pesaing Pada Perusahaan Batik “Merak Manis” Laweyan-Surakarta”, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2016, 263-264.

			h) klien		
3.	Ghalib Agfa Polnaya dan Darwanto “Pengembangan Ekonomi Lokal Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UKM Ekonomi Kreatif Batik Bakaran Di Pati, Jawa Tengah” <sup>86</sup>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif	faktor industri, teknologi, sumber daya, kelembagaan, dan intermediasi keuangan berkontribusi terhadap masalah daya saing yang dihadapi usaha kecil dan menengah (UKM) dalam ekonomi kreatif Batik Bakaran.	Persamaan penelitian ini adalah objek dari penelitian, yaitu UMKM Batik Tulis Bakaran.	Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada penelitian, yaitu mengenai manajemen strategis dengan tujuan utama meningkatkan daya saing.
4.	Daniel Alfa Puryono dan Samuel Yoga Kurniawan “Penerapan Model Green Supply Chain Management Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Batik Bakaran” <sup>87</sup>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok yang ramah lingkungan menetapkan kriteria reability yang tinggi.	Persamaan penelitian ini adalah strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing pada UMKM	Perbedaan dengan penelitian saya yaitu penelitian ini berfokus terhadap meningkatkan daya saing dengan penerapan model <i>Green</i>

<sup>86</sup> Ghalib Agfa Polnaya Dan Darwanto, “Pengembangan Ekonomi Lokal Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Ukm Ekonomi Kreatif Batik Bakaran Di Pati, Jawa Tengah”, *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, Vol. 22, No. 1, 2015, 1-10.

<sup>87</sup> Daniel Alfa Puryono dan Samuel Yoga Kurniawan, “Penerapan Model Green Supply Chain Management Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Batik Bakaran”, *Journal Speed - Sentra Penelitian Engineering Dan Edukasi*, Vol. 9, No. 3, 2017.18-25.

					<p><i>Supply Chain Management</i>, sedangkan penelitian yang saya teliti pembahasannya lebih umum mengenai meningkatkan daya saing dengan menggunakan analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal.</p>
5.	<p>Ariani Dan Mohamad Nur Utomo dengan judul jurnal “Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Tarakan”<sup>88</sup></p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.</p>	<p>strategi utama UMKM adalah strategi pertumbuhan yang memanfaatkan seluruh keunggulan UMKM, seperti menjaga kualitas bahan baku, memperoleh</p>	<p>Persamaan penelitian ini adalah strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing pada UMKM.</p>	<p>Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian dan waktu yang dihabiskan untuk penelitian.</p>

<sup>88</sup> Ariani Dan Mohamad Nur Utomo, “Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm) Di Kota Tarakan”, *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, Volume 13, Nomor 2, 107.

		izin produk yang memenuhi syarat, mempertahankan harga yang kompetitif, dan meningkatkan sumber daya manusia.		
--	--	---	--	--

### C. Kerangka Berfikir

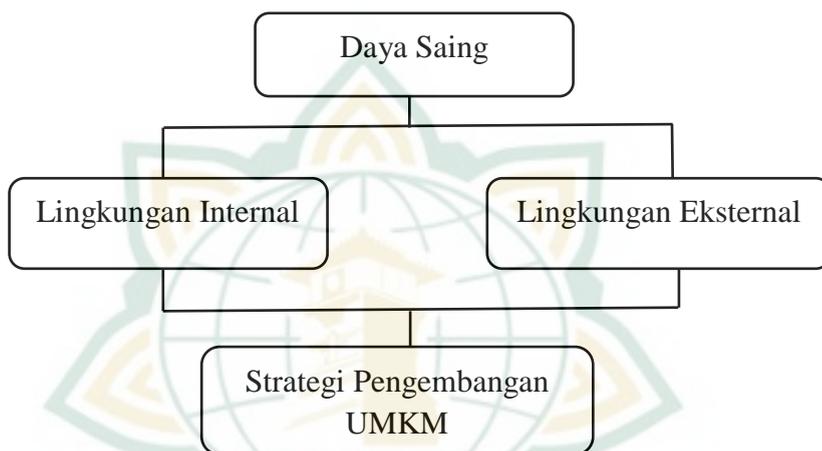
Supaya memperjelas arah dan ruang lingkup penelitian secara umum, maka perlu konsep pemikiran dalam penelitian ini, supaya dapat mendeskripsikan tentang Strategi Pengembangan Umkm Batik Tulis Bakaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Dalam Syariat Islam (Studi Kasus Umkm Batik Tulis Desa Bakaran Wetan)

Penelitian ini akan mengkaji mengenai Strategi Pengembangan Umkm Batik Tulis Bakaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Dalam Syariat Islam. Manajemen strategis adalah serangkaian kegiatan yang memerlukan rencana manajer untuk kemajuan organisasi, mampu bersaing dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi. Masih banyaknya pengrajin kecil yang masih melakukannya secara individu, sehingga proses manajemen juga terabaikan. Para pengrajin hanya melakukan pembuatan batik tanpa memperhatikan manajemen strategi, baik secara internal maupun eksternal. Hal ini yang menyebabkan para pengrajin hanya membuat batik sebatas pemesanan saja, sehingga kurangnya persaingan antar pengrajin yang dapat mempengaruhi eksistensi dari batik bakaran tersebut.

Oleh karena itu, tempat untuk memproduksi batik tulis bakaran semakin banyak di sebagian wilayah Juwana kabupaten Pati. Hal ini disebabkan peluang usaha ini semakin hari semakin dikenal, mengingat batik tulis bakaran tidak hanya dapat digunakan pakaian saja, akan tetapi dapat digunakan menjadi aksesoris, seperti tas, dompet, dan masih banyak lagi. Hal ini juga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat di sekitar juga. Meskipun persaingan dalam bisnis batik tulis cukup ketat, dengan adanya pengembangan strategi

ini tidak menyurutkan produksi UMKM batik tulis bakaran, karena batik tulis bakaran ini memiliki ciri khas dari kebanyakan batik tulis lainnya. Hal tersebut didasari dengan UMKM batik tulis bakaran menerapkan strategi pengembangan dalam meningkatkan daya saing menggunakan analisis SWOT sehingga membedakan dengan produksi UMKM batik tulis lainnya.<sup>89</sup>

**Gambar 2.3 Kerangka Berfikir**



*Sumber: Teori Tahwin yang dikembangkan, 2023*

---

<sup>89</sup> Data yang diolah, 2023