

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Manajemen berasal dari to manage yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen adalah suatu proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan – kegiatan orang lain.

Menurut George R Terry (2009) “Management is a Distinct process consisting of Planning. Organizing actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources”, artinya “ manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya.

Robbins dan Coulter (1999) mengartikan manajemen sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah proses dari langkah – langkah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. George R. Terry merumuskan fungsi – fungsi manajemen dengan singkat POAC (planning, organizing, actuating, controlling) yaitu :

1. Fungsi perencanaan (planning)

Proses yang menyangkut upaya yang akan dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target. Perencanaan dapat juga dikatakan sebagai langkah awal persiapan untuk tujuan yang berupa rumusan – rumusan tentang “apa” dan “bagaimana” suatu pekerjaan dapat dilaksanakan. Persiapan – persiapan tersebut dapat berupa tindakan – tindakan administrasi atas tindakan – tindakan selanjutnya. Kegiatan dalam fungsi perencanaan :

- a. Menetapkan tujuan dan target,
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target
- c. Menentukan sumber – sumber daya yang di butuhkan
- d. Menetapkan standar atau indikator kebersihan dalam mencapai tujuan dan target

2. Fungsi pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian adalah penetapan struktur peran – peran melalui penentuan aktivitas – aktivitas, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, pengkoordinasian hubungan antar wewenang serta informasi baik secara vertikal maupun horizontal, yang di butuhkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Agar peran organisasi ada dan berarti bagi orang – orang, peran – peran itu harus mencakup :

- a. Tujuan yang dapat direalisasikan,
- b. Konsep dan batas kewajiban yang jelas,
- c. Kebijakan – kebijakan yang dapat di mengerti dan dapat dilaksanakan,
- d. Ketersediaan informasi yang diperlukan, barang - barang dan sumber – sumber yang penting,

3. Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian (organizing)

Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian (organizing), meliputi:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

4. Fungsi pelaksanaan (actuating)

Penggerakan adalah suatu fungsi pembimbingan dari pemberian pimpinan serta penggerakan orang – orang agar orang – orang tersebut mau dan suka bekerja. Berdasarkan pengertian tersebut jelaslah bahwa peranan penggerakan (actuating) sangat penting, karena penggerakan berfungsi untuk menggerakan fungsi – fungsi manajemen yang lain, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan.

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah di rencanakan , dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang di harapkan sekalipun sebagai perubahan terjadi dakam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Kegiatan dalam fungsi pelaksanaan (implementing atau directing atau actuating):

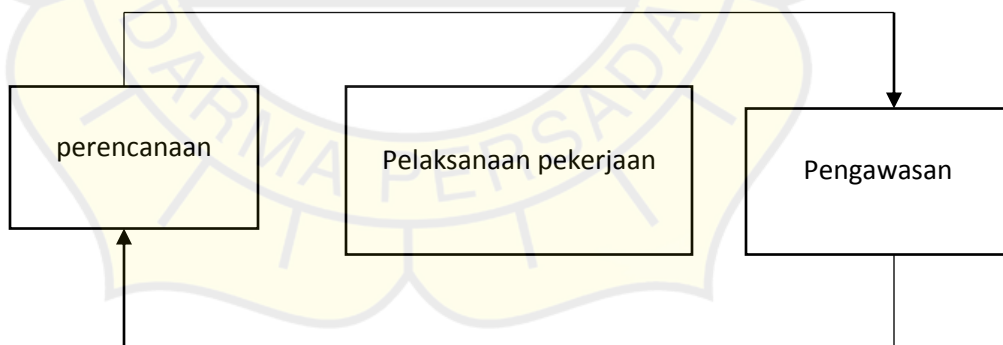
- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan dan pelaksanaan program atau pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efesien dalam pencapaian tujuan,
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan,
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan,

5. Fungsi Pengendalian atau Pengawan (Controlling)

Robert J. Mockler mendefinisikan pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang system informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan – penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan – tujuan perusahaan.

Sondang P siagian mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lain lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerja. Tujuan pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efesien) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.



Gambar 2.1 ilustrasi alur pemikiran proses pengawasan

Kegiatan dalam fungsi pengendalian atau pengawasan (controlling) :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan,
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan,
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target,

2.2 Strategi

2.2.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan

Menurut Michel porter dalam artikelnya yang berjudul Competitive Strategy dalam Harvard Business Review (1996), mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik.

2.2.2 Jenis – Jenis Strategi

David membagi beberapa jenis strategi pertumbuhan atau strategi agresif, antara lain yaitu :

1. Strategi integrasi

Strategi integrasi, terdiri dari:

- a. Integrasi ke hilir, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer dari produk perusahaan,
- b. Integrasi ke hulu, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok,
- c. Integrasi horizontal yaitu, memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.

2. Strategi intensifikasi

Strategi intensifikasi, antara lain terdiri :

- a. Penetrasi pasar, yaitu meningkatkan porsi pasar pada pasar yang sudah ada melalui usaha *marketing* yang lebih kuat,
- b. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk yang ada pada area pasar yang baru,
- c. Pengembangan produk, yaitu meningkatkan produk yang sudah ada atau menciptakan yang baru

3. Strategi diversifikasi

Strategi diversifikasi, antara lain terdiri dari :

- a. Diversifikasi seniti, yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada
- b. Diversifikasi konglomerat yaitu menambah produk yang baru dan tidak berhubungan dengan produk yang sudah ada
- c. Diversifikasi *horizontal* yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada

dan memperkenalkan produk tersebut konsumen yang udah ada.

4. Strategi difensif

Strategi difensif, antara lain terdiri dari :

- a. Joint venture yaitu bekerjasama dengan pengusaha lain dan membentuk organisasi yang terpisah
- b. Penciutan yaitu pengurangan biaya dan asset untuk mengantisipasi penurunan omset
- c. Divestasi yaitu menjual divisi atau bagian lainnya dari organisasi yang sudah ada.
- d. Pembubaran yaitu menjual aset perusahaan seluruhnya

2.3 Pemasaran

2.3.1 Defisini pemasaran

Menurut Philip Kotler (2001) pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.

Menurut doyle (2000) pemasaran adalah memahami berbagai kebutuhan para pelanggan dan mengembangkan sebuah proposisi untuk menawarkan nilai yang superior

2.3.2 Fungsi pemasaran

Terdiri tiga fungsi pemasaran yaitu

1. Fungsi pertukaran

Dengan pemasaran pembeli dapat membeli produk dari produsen baik dengan menukar uang dengan produk maupun pertukaran produk dengan produk (barter) untuk dipakai sendiri atau untuk dijual kembali

2. Fungsi distribusi fisik

Distribusi fisik suatu produk dilakukan dengan cara mengangkat serta menyimpan produk. Produk diangkat dari produsen mendekati kebutuhan *customer* dengan banyak cara baik melalui air, darat, udara, tersebut, Penyimpanan produk mengedepankan menjaga pasokan produk agar tidak kekurangan saat dibutuhkan

3. Fungsi perantara

Untuk menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan *customer* dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang berhubungan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain seperti pengurangan resiko, pembiayaan, pencarian informasi serta standarisasi atau penggolongan produk.

2.3.3 Jenis – Jenis pemasaran

Terdapat dua pemasaran yaitu :

1. Pemasaran Tradisional *Offline*

Pemasaran tradisional menggunakan strategi penjualan langsung , TV, radio, surat, iklan cetak (seperti majalah, koran, dll) dan bahan promosi cetak seperti katalog atau brosur. Metode tradisional mungkin satu satunya cara untuk mencapai kelompok tertentu pada konsumen. Tetapi untuk kalangan bisnis kecil banyak yang mengeluhkan mahal nya pemasangan iklan dan promosi.

2. Pemasaran *online internet marketing*

Internet online marketing adalah proses pemasaran suatu produk atau jasa dengan menggunakan internet. Hal ini dapat dilakukan dengan sangat baik bagi mereka yang bisnisnya memang dilakukan dalam dunia *online*.

2.4 Manajemen Strategi

2.4.1 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu pendekatan holistic (tingkat korporasi bisnis, dan operasional) dalam mengambil keputusan manajerial yang dapat membantu pengidentifikasian isu pokok dan masalah kompleks, pembelian alternative tindakan

yang mungkin di ambil, penyusunan rekomendasi aksi kedepan (misalnya koordinasi, pengembangan, fleksibilitas dan respons) dalam menjawab keputusan strategi (apa, siapa, bagaimana, mengapa)

Menurut Wheelen dan Hunger (2008) Manajemen strategi adalah serangan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang) evaluasi dan pengendalian.

2.4.2 Manfaat Manajemen Strategi

Beberapa manfaat manajemen strategi menurut J Kim Dedee, untuk :

- a. Mengantisipasi lingkungan yang berubah
- b. Menempatkan kekuatan lingkungan dalam hirarki yang logis
- c. Mengidentifikasi faktor – faktor keberhasilan dalam area kompetitif
- d. Menentukan posisi perusahaan dalam industri
- e. Memfokuskan pada area keputusan yang paling penting untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan
- f. Menulis tujuan dan arah yang jelas

- g. Menggabungkan filsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam perusahaan
- h. Memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari keputusan saat sekarang
- i. Mengkoordinasi alokasi sumber – sumber daya yang langka
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Melebihi pesaing dalam industri yang sama dalam jangka panjang.

2.5 Strategi pemasaran

2.5.1 Definisi strategi pemasaran

Strategi Pemasaran menurut Philip (2004) : yaitu pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

2.5.2 Fungsi strategi pemasaran

Strategi pemasaran yang ditetapkan perusahaan yang ditetapkan dan dijalankan perusahaan memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Menetapkan basis konsumen secara strategis, rasional, dan lengkap dengan informasinya,

2. Mengidentifikasi kebutuhan yang sekarang dan yang akan datang dari *customer* dan calon *customer*,
3. Menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan *customer* dengan tepat dan menguntungkan, serta mampu membedakan perusahaan dengan pesaing,
4. Mengkomunikasikan dan mengantarkan produk tersebut ke area sasaran,
5. Memimpin seluruh personal bidang pemasaran untuk menjadi sekumpulan tenaga kerja yang disiplin, potensial, berpengalaman, dan berdedikasi kepada perusahaan

2.5.3 Jenis Jenis Strategi Pemasaran

★ Menurut Hellriegel dan Slocum J.W mengemukakan ada 2 jenis strategi pemasaran yaitu :

1. Market penetration strategy

Market penetration strategy adalah strategi pemasaran yang berupa untuk meningkatkan pemasaran pada pasar yang sekarang ada melalui produk yang sekarang ada pula. Kegiatan yang dilakukan meliputi upaya meningkatkan jumlah pembelian dari produk, mencoba menarik *customer* yang sekarang menggunakan produk

dari kompetitor atau pesaing ataupun sekaligus membeli kompetitor tersebut.

2. Market development strategy

Market development strategy adalah strategi pemasaran yang berupaya mencari pasar baru dari produk yang sudah ada intinya saat produk tertentu telah dalam bahaya disamping pesaing baru yang bermunculan dan kompetitif atau disebut daerah red ocean. Tiga kegiatan utama mencari pasar baru ini diantaranya :

- a. Menentukan pasar secara geografis (contoh : buka cabang di daerah lainnya).
- b. Menentukan target pasar baru,
- c. Menemukan penggunaan baru dari produk yang ada (contoh : mobil niaga diubah menjadi mobil siaga).

2.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu :

1. Daur hidup produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap – tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran

2. Posisi persaingan perusahaan di area

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian dari area.

3. Situasi ekonomi

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi

2.6 Teori Value Discipline

Micheal Treacy dan Fred Wiersema mengajukan keangka kerja yang dikenal dengan istilah “value-discipline”. Menurut kedua konsultan tersebut, “perusahaan dalam lingkungan industry, harus menjadi “product-leader”, atau yang secara operasional menjadi perusahaan yang “excellent”, atau menjadi “*the customer initimete firm*” . Pemikiran Tracy dan Wiersema didasarkan pada asumsi bahwa setiap pasar suatu industry adalah campuran dari tiga tipe *customer* lebih suka memilih perusahaan yang unggul dalam teknologi (berarti product leadership), sebagian customer lebih memilih perusahaan yang performanya unggul (berarti operational excellent), dan sebagian customer lagi lebih suka memilih perusahaan yang lebih dapat

memenuhi layanan keputusan akan konsumennya (customer intimacy) (Kotler: 2013).

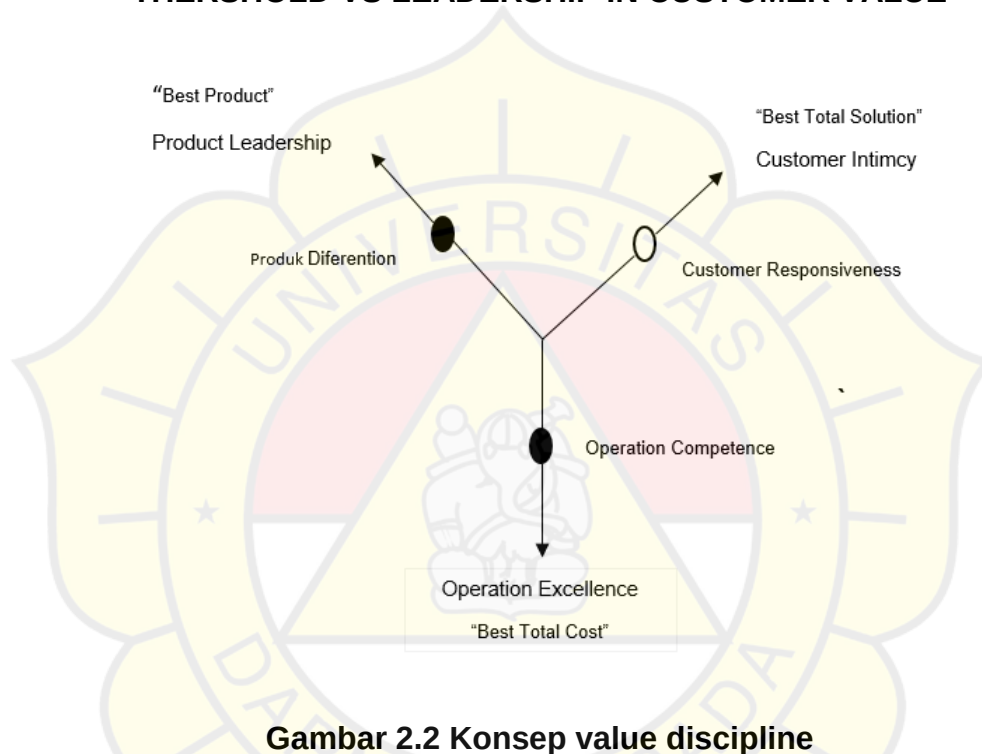
Treacy dan Wiersema mengamati bahwa perusahaan tidak bias secara normal menjadi yang terbaik pada tiga value tersebut, bahkan untuk unggul di dua value saja tidaklah mudah. Mengapa perusahaan sangat sulit memiliki keunggulan pada ketiga value sekaligus, karena terkait dengan kelemahan pembiayaan, sedangkan setiap value discipline tersebut masing – masing membutuhkan persyaratan, manajemen, mind-set, dan investasi yang berbeda – beda satu sama lain.

Treacy dan Wiersema menyatakan bahwa sebuah perusahaan bisnis apabila menginginkan keberhasilan, harus mengikuti aturan berikut:

1. Menjadi yang terbaik, minimal pada salah satu dari value-discipline,
2. Memperoleh level performa yang memadai pada dua value discipline lainnya,
3. Terus menjaga dan mempertahankan keunggulan posisi pada salah satu value discipline tersebut, agar tidak dikalahkan kompetitor,

4. Terus berusaha memperbaiki posisi pada dua value discipline lainnya, karena pesaing pun berusaha bangkit untuk bisa memenuhi ekspektasi konsumennya (Kotler, 2013)

THERSHOLD VS LEADERSHIP IN CUSTOMER VALUE



Gambar 2.2 Konsep value discipline

2.7 Analisis SWOT (Strategi, Weakness, Opportunity dan Threat)

2.7.1 Definisi analisis SWOT (Strength, Weakness, opportunity dan Threat)

Analisis SWOT (strength, weakness, opportunity dan threat) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk

mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Selanjutnya Fredi Rangkuti (2004: 18) menjelaskan bahwa Analisis SWOT (strenght, weekness, opportunity dan threat) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weekness) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor – faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Analisis SWOT (strenght, weekness, opportunity dan threat) membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strenght) dan kelemahan (weekness).

2.7.2 Fungsi Analisis SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Ketika suatu perusahaan menerbitkan suatu produk tentunya pasti telah mengalami proses penganalisaan terlebih dahulu oleh tim teknis corporate plan. Sebagian dari pekerjaan perencanaan strategi

terfokus kepada apakah perusahaan mempunyai sumber daya dan kapabilitas memadai untuk menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. Pengenalan akan kekuatan yang dimiliki akan membantu perusahaan untuk tetap menaruh perhatian dan melihat peluang – peluang baru. Sedangkan penilaian yang jujur terhadap kelemahan – kelemahan yang ada akan memberikan bobot realisme pada rencana – rencana yang akan dibuat perusahaan.

Maka, fungsi dari analisis SWOT (strength, weakness, opportunity dan threat) adalah untuk menganalisa mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

Maka, fungsi dari analisis SWOT (strength, weakness, opportunity dan threat) adalah untuk menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

2.7.3 Unsur – Unsur SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Unsur – unsur dalam SWOT (strenght, weekness, opportunity dan threat) antara lain :

1. Faktor eksternal

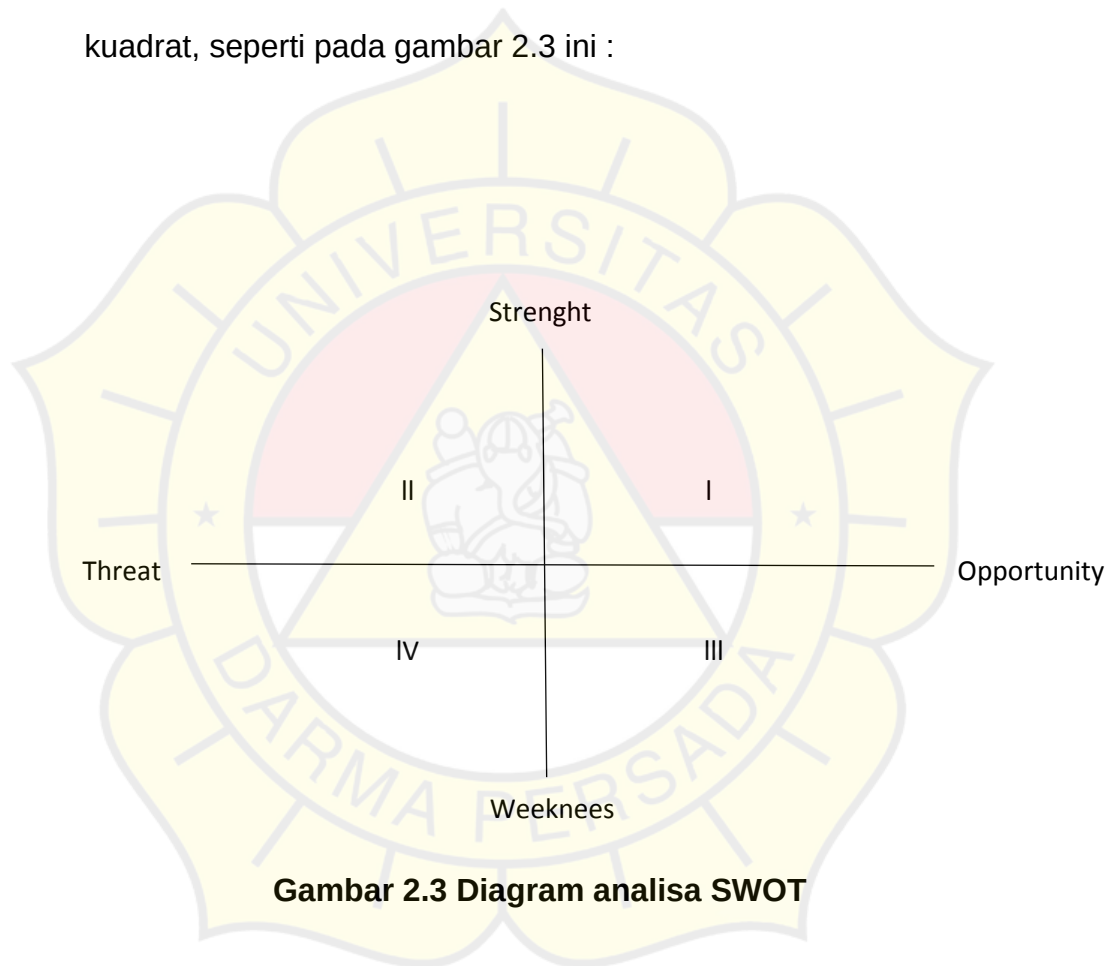
Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunity and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi – kondisi yang menjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry dan lingkungan bisnis marko, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuk strengths and weekness (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam daya manusia, penelitian dan pengembangan, system informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture).

2.7.4 Diagram Analisis SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Diagram ini dipakai untuk menunjukan atau menentukan posisi perusahaan berdasarkan kombinasi faktor internal (strenght, weekness) dan eksternal (opportunity, threat). Diagram ini terdiri 4 kuadrat, seperti pada gambar 2.3 ini :



Gambar 2.3 Diagram analisa SWOT

Keterangan :

1. Kuadran 1 : 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.
2. Kuadran 2 : meskipun menghadapi serbagai 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 atau pasar).
3. Kuadran 3 : Perusahaan ini menghadapi peluang padar yang sangat besar, tapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.7.5 Matrix SWOT (Streanght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Alat yang di pakai untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matrix SWOT (streanght, weekness, opportunity dan threat). Matrix ini dapat menggambarkan secara jenis bagaimana peluang peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat di sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yangdimilikinya. Matrix ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis, dilihat pada table 2.1 :

Tabel 2.1 Diagram matrix SWOT (Strenght, Weeknees, Opportunity Dan Threat)

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS(W)
	Tentukan 5 - 10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5 - 10 faktor kelemahan internal
EFAS		
OPPORTUNITIES(O)	STRATEGI (SO)	STRATEGI(WO)
Tentukan 5 - 10 faktor peluang eksternal	ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATHS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
Tentukan 5 - 10 faktor ancaman eksternal	ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan kelemahan dan menghindari ancaman

sumber : Freddy Rangkuti (Teknik Membedah kasus bisnis analisis SWOT)

1. Strategi SO (Strength-Opportunities)

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

2. Strategi ST (Strenghts-Threats)

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

3. Strategi WO (Weekness-Opportunities)

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

4. Strategi WT (Weekness-Threats)

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

2.8 Riset Kualitatif

Penelitian ini memilih pendekatan kualitatif (qualitative approach). Metode penelitian kualitatif, seperti yang diungkapkan oleh Creswell (2009) dalam Sugiyono (2013).

“Qualitative research is a means for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. (Penelitian kualitatif adalah sebuah cara untuk mengeksplorasi dan memahami pengertian individu atau kelompok yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan). Dengan kata lain, metode penelitian kualitatif merupakan metode yang berusaha memberikan makna mendalam tentang pengalaman manusia dan bertujuan untuk mengembangkan pemahaman mengenai data kualitatif, yaitu secara teoritis menekan pada pengamatan yang tidak mudah untuk direduksi menjadi angka. Dengan demikian penelitian ini akan menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati, sehingga memungkinkan penelitian memahami masyarakat dan memandang mereka sebagaimana mereka sendiri mengupak pandangan dunia.

Setelah menelitian pendekatan penelitian kualitatif, masih harus ditentukan lagi pendekatan yang lebih spesifik dari pendekatan kualitatif ini, dengan pilihan alternative etnografi, grounded-theory, studi kasus, feonomologi, dan naratif. Dari lima alternative pendekatan ini penelitian lebih memilih studi kasus (case studies). Sebagaimana didefinisikan oleh Creswell (2009) dan dikutip Sugiyono studi kasus adalah sebagai berikut (Sugiyono,2013).

“Case studies are qualitative in which the researcher explores in depth a program, event, activity, process, or one or more individuals. The case (s)

are bounded by time and activity, and researchers collect detailed information using a variety of data collection procedures over sustained period of time” (Studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana penelitian melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktivitas dan penelitian melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan).

2.8.1 Jenis Data Yang digunakan

Menurut sifatnya, data dalam penelitian ini mencakup data kuantitatif yang berbentuk angka – angka dan data kualitatif, yakni data yang tidak berbentuk angka yang tidak dapat diukur dengan numerik, sehingga data non numerik (Supranto, 2008; 8; Mudrajad, 2011: 27).

Dilihat dari teknik memperoleh, data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya. Sedangkan data sekunder, yakni data dalam bentuk publikasi (Supranto, 2008: 9).

Dilihat dari segi waktu pengumpulannya, data penelitian ini adalah data cross-section (bukan time-series), karena hanya dikumpulkan pada suatu periode waktu tertentu saja. (Supranto, 2008: 9).

2.9 Brainstorming

2.9.1 Definisi Brainstorming

Teknik brainstorming pertama pertama kali dicetuskan oleh Alex Osborn pada tahun 1953 dalam bukunya *Applied imagination*. Brainstorming berarti to storm a problem with ideas (menyerbu suatu masalah dengan ide-ide). Brainstorming atau penyerbuan dengan ide-ide yang sebanyak mungkin terhadap suatu masalah dilaksanakan dalam suatu pertemuan. Teknik ini pada dasarnya adalah menerapkan diadakannya suatu sidang serbuan gagasan untuk memecahkan masalah.

2.9.2 Tujuan dan manfaat brainstorming

Brainstorming bertujuan untuk mendapatkan gagasan dan ide-ide dari anggota kelompok dalam waktu yang relative singkat tanpa adanya sifat kritis yang ketat. Manfaat brainstorming antara lain :

1. Mengidentifikasi masalah

Teknik brainstorming cukup efektif untuk menyelidiki sebab akibat terjadinya masalah kerja masing-masing peserta diskusi akan mengeksplorasi faktor-faktor pemicu masalah. Setelah semua peserta mengutarakan gagasannya mediator bisa menarik kesimpulan penyebab permasalahan tersebut.

2. Menganalisis situasi

Peserta diskusi akan menganalisis permasalahan dan situasi yang dihadapi oleh tim kerja saat ini.

3. Mengalirkan ide baru

Manfaat utama dari teknik brainstorming adalah mendapatkan ide sebanyak mungkin dari para anggota. Semua peserta bebas menyampaikan ide kreatif tanpa dibatasi aturan-aturan tertentu

4. Menganalisis ide-ide

Aliran ide-ide segar dan inovatif dari peserta diskusi akan dianalisis dalam sebuah diskusi lanjutan. Panel diskusi kemudian akan membahas ide-ide mana saja yang relevan dapat diterapkan untuk mengatasi masalah tersebut.

5. Menentukan alternative pemecahan masalah

Panel diskusi menentukan alternative pemecahan masalah berdasarkan ide-ide yang telah disepakati bersama.

2.9.3 Pertanyaan dalam Brainstorming

Pertanyaan data brainstorming ini adalah pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan gagasan atau ide-ide dari para ahli. Dalam penelitian data brainstorming ini para ahli diarahkan untuk menganalisa faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Faktor tersebut adalah :

1. Faktor internal : struktur organisasi, SDM (sumber daya manusia), produk, pemasaran, operasi dan produksi serta litbang.
2. Faktor eksternal : Lingkungan umum, sosial, ekonomi, dan kebijakan pemerintah.

2.10 Data Riset SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Data riset SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat) data yang dibuat dan disusun berdasarkan analisis SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Tujuan pengolahan data dengan analisi SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat) adalah :

1. Manganalisis dan mengklarifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis suatu organisasi,
2. Menganalisis faktor pendorongan (key success faktor), memetakannya dan mendefinisikan strategi berdasarkan pemetaan tersebut,
3. Melihat berbagai alternative kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman kedepan berikut alternative solusinya,
4. Hasil data riset ini adalah angka. Setiap pertanyaan yang dijawab pihak ahli dalam bentuk skala akan dihitung, sehingga diperoleh sebuah angka tertentu, Dengan metode rata-rata kita akan

mendapatkan rincian faktor-faktor internal (S-W) dan eksternal (O-T). Setelah itu kita akan mengetahui kuadran hasil pengolahan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat urgensi-nya. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategi. Berdasarkan pemetaan ini, kita dapat menentukan rumusan prioritas strategi yang selanjutnya akan diformulasikan.

2.10.1 Skala dalam Data Riset SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Penskalaan menurut Malhotra adalah pengukuran sebagai pemberi angka atau simbol terhadap karakteristik suatu objek menurut aturan yang elah ditetapkan sebelumnya. Alasan penganalisis system mendesain skala adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengukur sikap atau karakteristik pihak ahli setelah menentukan faktor internal dan eksternal,
2. Agar respoden memilih sebjek kuesioner.

Skala pengukuran adalah seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variable. Skala pengukuran ini terdiri dari :

1. Nominal

Skala nominal digunakan untuk mengklasifikasikan sesuatu. Skala nominal merupakan bentuk pengukuran yang paling lemah,

umumnya semua analisis bias menggunakannya untuk memperoleh jumlah total untuk setiap klasifikasi. Contoh : Apa saja perangkat lunak yang paling sering anda gunakan ? 1 = Pengolah kata, 2 = Spreadsheet, 3 = Basis Data, 4 = Program e-mail.

2. Ordinal

Skala ordinal sama dengan skala nominal, juga memungkinkan dilakukan klasifikasi. Perbedaannya adalah dalam ordinal juga menggunakan susunan posisi. Skala ordinal sangat berguna karena satu kelas lebih besarnya atau kurang dari kelas lainnya.

3. Interval

Skala interval memiliki karakteristik dimana interval di antara masing-masing nomor adalah sama. Berkaitan dengan karakteristik ini, operasi matematisnya bias ditampilkan dalam data-data kuesioner bisa dilakukan analisis yang lebih lengkap/

4. Rasio

Skala rasio hampir sama dengan skala interval dalam arti interval-interval di antara nomor diasumsikan sama. Skala rasio memiliki nilai absolut nol. Skala rasio paling jarang digunakan.

Pada penelitian sosial biasanya jenis skala yang digunakan adalah skala sikap. Skala sikap yang biasanya digunakan, yaitu :

1. Skala likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian.

Tabel 2.2 Contoh skala likert

Persepsi responden	Nilai sikap
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu – ragu (R)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

2. Skala Guttman

Skala pengukuran dengan tipe ini, akan di dapat jawaban yang tegas, yaitu ya atau tidak, benar atau salah, pernah atau tidak, positif atau negative, dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau rasio dikhotomi (dua alternatif). Jadi kalau pada skala likert terdapat interval 1,2,3,4,5 interval, dari kata

“sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju” maka dalam skala Guttman hanya ada dua interval yaitu “setuju atau tidak setuju”. Penelitian menggunakan skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang di tanyakan

Tabel 2.3 Contoh skala guttman

1. Setuju anda bila Presiden mendatang dari kalangan militer?	a.Setuju b.Tidak setuju
2. Semantic anda merasa ada perbaikan kesejahteraan pada pemerintah saat ini ?	a.Ya b.Tidak

3. Semantic Differensial

Sematic differensial yaitu skala untuk mengukur sikap, tetapi bentuknya bukan pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum di mana jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negative terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh melalui pengukur dengan skala semantic differential adalah data internal. Skala bentuk ini biasanya digunakan untuk mengukur sikap atau karakteristik tertentu yang dimiliki seseorang.

Contoh :

Menurut pendapat anda televise merek X :

1. Kualitas gambar bagus 5 4 3 2 1 tidak bagus
2. Kualitas suara bagus 5 4 3 2 1 tidak bagus
3. Harga murah 5 4 3 2 1 mahal
4. Pelayanan purna jual bagus 5 4 3 2 1 tidak bagus

Bila responden memilih jawaban 5 berarti penilainnya positif terhadap produk tersebut, bila 3 maka ia bersikap netral, dan bila jawabanya 1 maka penilainnya negatif.

4. Skala Rattting

Data-data skala yang diperoleh melalui tugas macam skala yang dikemukakan di atas adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Berbeda dengan skala rattting data yang diperoleh adalah data kuantitatif (angka) yang kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Seperti halnya skala lainnya, dalam skala rattting responden akan memilih salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Skala rattting lebih fleksibel, tidak saja untuk mengukur sikap tetapi dapat juga digunakan untuk mengukur persepsi para ahli (Head of branch, head of admin, shipping head) terhadap fenomena lingkungan, seperti skala untuk mengukur status sosial, ekonomi, pengetahuan, kemampuan, dan lain-lain. Dalam skala rattting, yang paling penting

adalah kemampuan menterjemahkan alternative jawaban yang dipilih responden.

Contoh : Seberapa baik televise merk X

Beri jawaban angka : 4 bila produk sangat baik

3 bila produk cukup baik

2 bila produk kurang baik

1 bila produk kurang baik

2.10.2 Menentukan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) Riset SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity dan Threat)

Keberadaan suatu faktor dalam pencapaian suatu tujuan perlu dilakukan melalui penilaian yang dilanjutkan dengan suatu format penelaian atau evaluasi faktor internal dan eksternal. Oleh sebab itu perlu ditentukan faktor kunci keberhasilan (FKK), langkah untuk menentukan faktor kunci keberhasilan (FKK) riset SWOT (strenght, weekness, opportunity dan threat), antara lain :

1. Mengkondisikan kemampuan dan kapasitas sumber daya untuk menentukan faktor yang menjadi kebutuhan pencapaian tujuan, dan sasaran perlu mengkondisikan faktor-faktor terhadap setiap faktor yang teridentifikasi, suatu faktor disebut penting terhadap pencapaian tujuan, sasaran apabila memiliki nilai lebih dari faktor yang lain. Sejauh

mana pentingnya faktor yang teridentifikasi secara internal dan eksternal, ditindaklanjuti dengan melakukan komparasi antara faktor.

Tabel 2.4



2. adalah tabel matrix urgensi internal dan eksternal.

Keterangan :

a) NU (Nilai Urgen) : Membandingkan mana yang lebih urgen antara satu faktor dengan lain.

b) Bobot % (Presentase Bobot Faktor) :

$$BF = \frac{JumlahNU}{TotalNU} \times 100\%$$

c) a,b sampai j adalah faktor internal atau eksternal yang teridentifikasi dari hasil brainstorming oleh para ahli (Head of branch, head of admin, shipping head) dengan cara membandingkan antara faktor mana yang lebih penting atau menjadi kebutuhan untuk pencapaian tujuan dan sasaran.

3. Menilai terhadap suatu faktor perlu dilakukan agar bisa mencapai tujuan. Penilaian ini ditindak lanjuti dengan suatu format penilaian atau evaluasi faktor internal dan eksternal. Berikut adalah tabel. 2.6 penilaian matrix keterkaitan faktor internal dan eksternal

Tabel 2.6 Matrik Evaluasi Keterkaitan Faktor internal dan Eksternal

No	Faktor Internal dan Faktor Eksternal	NU	BF	ND	NBD	Nilai keterkaitan																				TNRK	NRK	NBK	TNB	FKK
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
	Strengths (kekuatan)																													
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
	Weakness (kelemahan)																													
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
	Opportunities(Peluang)																													
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
	Threat (Ancaman)																													
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
	Jumlah																													

Keterangan:

- a) Nilai dukungan (ND) : seberapa besar dukungan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran terhadap faktor yang ada pada internal dan eksternal. Penilaian untuk nilai dukungan (ND) ini

dilakukan dengan model rating scale, dimana akan dilakukan brainstorming kepada para ahli dengan ketentuan penilaian :

5 : sangat besar / tinggi

4 : Besar / tinggi

3 : Sedangkan / cukup

2 : Rendah / kecil

1 : Sangat rendah / kecil

- b) Nilai Bobot Dukungan (NBD) : untuk mengetahui berapa besai nilai bobot dukungan suatu faktor terhadap faktor lainnya. Nilai bobot dukungan (NBD) ditentukan dengan rumus :

$$\text{NBD} = \text{Nilai dukungan (ND)} \times \text{Bobot faktor (BF)}$$

- c) Nilai keterkaitan : dengan keterkaitan antara tiap faktor akan tercipta sinergi dalam mendukung misi organisasi. Penilaian untuk nilai keterkaitan ini dilakukan dengan model rating scale, dimana akan dilakukan brainstorming kepada para ahli dengan ketentuan penelitian

5 : sangat terkait

4 : Terkait

3 : Cukup terkait

2 : Sedikit terkait

1 : Tidak terkait

- d) Nilai Relatif Keterkaitan (NRK) : nilai rata – rata dari keterkaitan suatu faktor yang teridentifikasi dengan faktor lainnya. Nilai relatif keterkaitan (NRK) ditentukan dengan rumus :

$$NRK = \frac{TNRK}{\sum N - 1}$$

Dimana Total nilai relatif keterkaitan (TNRK) adalah total nilai keterkaitan faktor $\sum N$ adalah jumlah faktor internal dan eksternal yang dinilai

- e) Nilai bobot keterkaitan (NBK) : Untuk mengetahui nilai bobot keterkaitan dari suatu faktor dengan faktor lainnya.

Nilai bobot keterkaitan (NBK) ditentukan dengan rumus :

$$NBK = \text{Nilai relatif keterkaitan (NRK)} \times \text{Bobot faktor (BF)}$$

- f) Total Nilai Bobot (TNB) : total nilai bobot dari suatu faktor yang teridentifikasi pada faktor internal dan eksternal

Total nilai bobot (TNB) dapat ditentukan dengan rumus :

$$TNB = \text{Nilai bobot dukungan (NBD)} + \text{Nilai bobot Keterkaitan (NBK)}$$

- g) Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) : faktor yang menjadi kunci keberhasilan satu tujuan organisasi. Faktor kunci keberhasilan (FKK) ditentukan dari faktor yang memiliki total nilai bobot (TNB) paling besar dari setiap faktor strenght, weekness, opportunity, dan threat.