

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pandemi Virus Corona 19 menyebar di hampir semua negara-negara dunia (Hossain et al., 2022); (Lee et al., 2022) tak terkecuali Indonesia yang terhitung sejak bulan Maret 2020 hingga tahun 2022 (Suminah et al., 2022); (Khlystova et al., 2022) memberikan dampak negatif terhadap perekonomian dunia termasuk Indonesia. Pada tahun 2020, pertumbuhan ekonomi yang negatif saat diterpa badai pandemi, namun perekonomian nasional terus menunjukkan resiliensi dan beranjak pulih lebih cepat. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 yaitu sebesar -2,07 persen pertahun dan tahun 2021 sebedar 3,69 persen pertahun sedangkan tahun 2021 sebesar 5,72 persen pertahun (Laporan Perekonomian Indonesia, 2022).

Semenjak pandemi tersebut, muncul banyak pelaku usaha atau perusahaan yang mulai memproduksi berbagai produk *handsanitizer* karena permintaan masyarakat akan produk tersebut semakin meningkat sehingga setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mengenalkan produk baru maupun produk lama dengan keunggulannya masing-masing (Nurfajriani et al., 2021).

Salah satu perusahaan yang didirikan karena pandemi dengan memproduksi berbagai produk *handsanitizer* dan cairan pembersih lainnya adalah PT. Faragis Tetra Utama. PT. Faragis Tetra Utama berdiri sejak Desember tahun 2020 yang memiliki merek dagang “Sebersih” merupakan perusahaan yang menjadi solusi bagi rumah tangga dan industri untuk memenuhi segala macam kebutuhan cairan

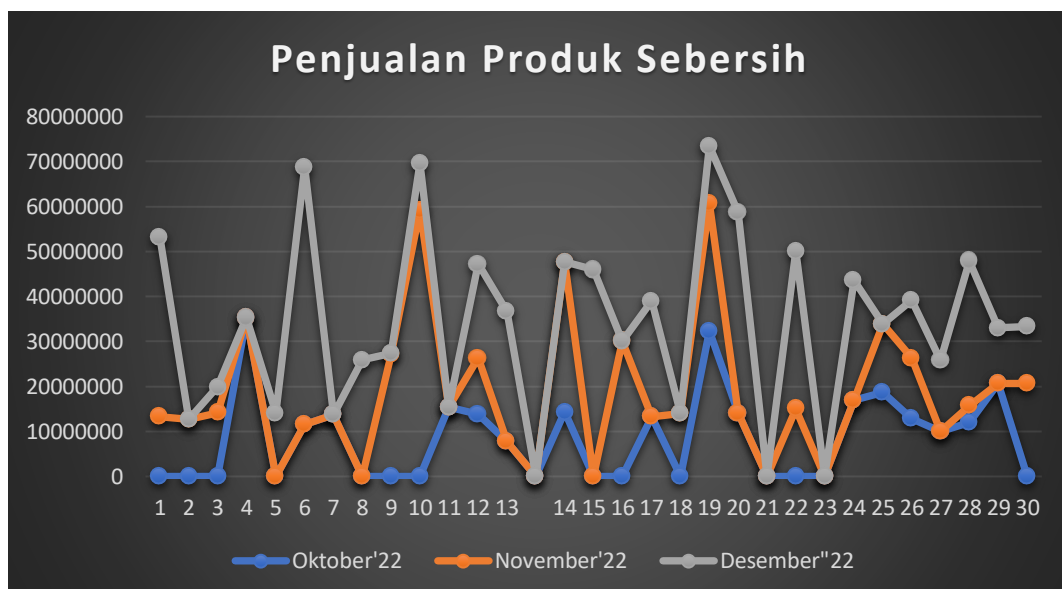
pembersih yang aman bagi tubuh dan lingkungan. Operasional perusahaan hingga saat ini baru dijalankan oleh 13 karyawan dan telah menjalin kerjasama dengan 12 (dua belas) distributor yang berada di Bandung, Cibubur, Depok, Jember, Kendal, Lampung, Mojokerto, Semarang, Surabaya, Tasikmalaya, Tegal dan Yogyakarta.

PT. Faragis Tetra Utama dengan produk “Sebersih” ini memiliki keunggulan bersaing dengan memberikan kualitas prima dan harga yang terjangkau. Keunggulan bersaing yang dimiliki produk ini diantaranya yaitu *plant based* (berbahan dasar tanaman); *non-toxic* (tidak berbahaya bagi manusia maupun lingkungan); *non animal ingredients* (diformulasikan dengan bahan halal); *bio degradable* (produk ramah lingkungan); dan *certified* (teruji klinis dari SIG Laboratory). Keunggulan bersaing perusahaan ini seharusnya mampu membuat konsumen tertarik untuk membeli produk dari PT. Faragis Tetra Utama akan tetapi persaingan bisnis produk cairan pembersih juga cenderung semakin ketat dengan merek-merek lama yang sudah dipercaya oleh konsumen membuatnya sulit untuk diterima sebagai produk baru.

Persaingan bisnis yang semakin ketat ini maka PT. Faragis Tetra Utama harus dapat memenuhi kebutuhan konsumen, berupaya menciptakan produk yang unggul, serta menciptakan produk yang berbeda dengan pesaing. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh PT. Faragis Tetra Utama untuk meningkatkan penjualan yaitu dengan turut serta dalam penjualan pada *marketplace* seperti Tokopedia (*Sebersih Official Store*), Lazada (*Sebersih Indonesia*) dan Shopee (*Sebersih Official*) serta melalui *website* perusahaan (<http://sebersih.co.id>) sedangkan

penjualan secara *offline* melalui distributor yang tersebar di Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Lampung, Makasar dan Palembang.

Permasalahan pertama yang dihadapi oleh PT. Faragis Tetra Utama yaitu sebagai perusahaan baru dengan merek dagang “Sebersih” untuk produk cairan pembersih belum banyak dikenal oleh Masyarakat meskipun telah menerapkan strategi penjualan melalui *marketplace* dan melalui distributor. Hal ini menyebabkan penjualan produk “Sebersih” tidak menunjukkan kestabilan atau tidak selalu ada penjualan setiap harinya. Berikut ini adalah data penjualan “Sebersih” dalam kurun waktu 3 bulan yaitu Oktober-Desember 2022.



Sumber: Dokumen Penjualan PT. Faragis Tetra Utama, Diolah Tahun 2022

Gambar 1.1

Grafik Penjualan Produk “Sebersih” Oleh Principal Pada Oktober-Desember 2022

Berdasarkan data grafik di atas, dapat diketahui bahwa penjualan produk “Sebersih” oleh *principal* ke para distributor cenderung fluktuatif setiap harinya/tidak bisa rutin melakukan penjualan setiap hari baik secara online maupun offline. Pada bulan Oktober penjualan tertinggi yaitu sebanyak Rp.41.845.000; dan

terdapat 14 hari yang tidak ada penjualan sama sekali. Kemudian pada bulan November terdapat 15 hari tidak ada penjualan sedangkan bulan Desember sebanyak 10 hari tidak ada penjualan. Fluktuatifnya penjualan produk “Sebersih” ini menunjukkan bahwa upaya pemasaran atau strategi bisnis yang telah diterapkan adakalanya kurang tepat. Oleh karena itu perlu strategi bisnis yang baru agar penjualan produk “Sebersih” dapat meningkat dan memiliki keunggulan bersaing dapat diselesaikan melalui *Business Development Strategiy* (BDS).

Produk “Sebersih” berada dalam level produk menengah sehingga harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang berada dalam level sama seperti produk pesaing dengan merek “Snap Clean”. Pesaing dengan merk dagang ‘Snap Clean’ tersebut merupakan kompetitor dari ‘Sebersih, dikarenakan ‘Snap Clean’ memiliki variasi produk yang hampir sama dengan ‘Sebersih’, harga yang tidak terpaut jauh dan serta cara penjualannya yang juga sama-sama menggunakan distributor. Dalam hal ini, “Sebersih” tidak melakukan upaya merebut pangsa pasar dari perusahaan yang ada pada level tinggi namun lebih berfokus untuk memenangkan pangsa pasar dari perusahaan level bawah dan para pesaing yang berada pada level perusahaan yang sama.

PT. Faragis Tetra Utama sebagai pendatang baru dengan produk “Sebersih” ini sudah mengalami permasalahan-permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan yang mempengaruhi kondisi bisnis. Permasalahan internal yaitu penjualan yang belum stabil tiap harinya oleh principal sedangkan permasalahan eksternal yaitu sebagai produk baru kurang dikenal masyarakat dan persaingan yang ketat dengan produk-produk cairan pembersih yang sudah

terkenal. Guna menghadapi permasalahan ini PT. Faragis Tetra Utama dituntut dapat menghadapi persaingan bisnis dengan mempersiapkan strategi untuk bersaing sehingga mendapatkan posisi perusahaan di pasar. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan guna memperoleh berbagai alternatif strategi bisnis guna mengembangkan usaha PT. Faragis Tetra Utama khususnya pada merek dagang “Sebersih”.

## **1.2 Keaslian Penelitian**

Keaslian penelitian atau orisinilitas penelitian ini merupakan pembaruan pada penelitian-penelitian terdahulu dengan adanya perbedaan pada fokus permasalahan yang digunakan, metode dan jenis data yang digunakan. Fokus penelitian ini lebih menekankan pada strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” dengan berdasarkan aspek lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Berbeda dengan para peneliti terdahulu yang menekankan pada strategi pemasaran dengan analisis SWOT misalnya (Anggraini et al., 2019); (Meftahudin et al., 2018); (Saputro et al., 2020). Meski sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis/strategi pemasaran produk. Namun, terdapat perbedaan mendasar yang menjadi kebaruan atau orisinalitas pada penelitian ini karena belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu tujuan penelitian ini lebih luas karena selain untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis melalui analisis SWOT juga bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” dengan menggunakan teori *Porter’s Five Forces*.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” saat ini?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis?
3. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis?
4. Bagaimana formulasi strategi perusahaan yang tepat bagi “Sebersih” untuk mencapai keunggulan dalam bersaing?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan. Beberapa tujuan penelitian ini diantaranya adalah:

1. Menganalisis strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” saat ini.
2. Menganalisis kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis.
3. Menganalisis kondisi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis
4. Menganalisis formulasi strategi perusahaan yang tepat bagi “Sebersih” untuk mencapai keunggulan dalam bersaing.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, dan dikelompokkan dalam dua manfaat, yaitu:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti di bidang administrasi bisnis. Selain itu, diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya dengan tema dan obyek penelitian yang sama.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi Perusahaan:

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi alternatif strategi bagi “Sebersih” dalam menjalankan bisnisnya dengan mengutamakan keunggulan bersaing. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan sebagai bahan referensi bagi perusahaan-perusahaan sejenis dalam penerapan strategi bisnis yang tepat berdasarkan analisis SWOT.

#### 2. Bagi Peneliti:

Dapat mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dalam perkuliahan dengan cara meningkatkan kemampuan *soft skill* dan *hard skill* dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan pengembangan bisnis yang ada.

## **1.6 Tinjauan Pustaka**

### **1.6.1 Manajemen Strategi**

Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce & Robinson, 2014). Jauch dan Glueck yang dikutip oleh (Amirullah, 2015), menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok (David, 2016). Dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu perumusan strategi, implementasi atau penerapan strategi dan evaluasi strategi berupa:

#### 1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman melalui audit eksternal, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan melalui audit internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.



## 2) Penerapan Strategi (*Strategy Implementation*)

Pada tahap ini, strategi yang telah dirumuskan akan diimplementasikan pada seluruh level manajemen.

## 3) Penilaian Strategi (*Strategy Evaluation*)

Penilaian Strategi merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus mengetahui hasil dari pengimplementasian formulasi strategi. Evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui hasil dari pengimplementasian, tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi yaitu meninjau faktor internal dan eksternal sebagai basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif (David, 2016).

### **1.6.2 Strategi Bersaing**

Menurut Hamel dan Prahalad (Rangkuti, 2017), strategi adalah merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Strategi adalah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*) (Rivai, 2015). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu dan terpadu guna mencapai tujuan akhir.

Strategi alternatif yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan diantaranya terdiri dari:

1. Strategi Intensif, merupakan suatu pengembangan produk dan penetrasi pasar yang biasa disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha yang bersifat intensif jika pada posisi persaingan perusahaan dengan produk dan layanan yang akan ditingkatkan.

2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan dengan peluasan jaringan operasional perusahaan dengan berpindah ke bidang industri yang berbeda atau menghasilkan produk yang bervariasi. Strategi Diversifikasi dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu:

- a. Diversifikasi konsentris, merupakan usaha perusahaan dalam mengakuisisi bisnis perusahaan terkait segi teknologi, pasar, maupun produk dan jasa atau menambah produk dan jasa baru yang masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik.
- b. Diversifikasi konglomerat, merupakan Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menambah produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama. Tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.
- c. Diversifikasi horizontal, jika menambah produk atau jasa baru yang tidak ada keterkaitan untuk pelanggan yang sudah ada biasanya disebut diversifikasi horizontal (Hermawan & Sriyono, 2020).

### 3. Strategi Integrasi

Strategi interasi adalah strategi yang menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal ke arah pesaing. Strategi ini dilakukan untuk operasi perusahaan yang mengkombinasi perusahaan yang sama dan melakukan hal yang sama. Strategi ini dibagi menjadi 3 yaitu:

- a. Integrasi ke depan (*Forward Integration*) adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali.
- b. Integrasi ke belakang (*backward integration*), digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Contoh integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah kelompok Kompas Gramedia memiliki banyak anak perusahaan media termasuk penerbitan dan PT. Gudang Garam International memiliki abrik kertas rokok di Afrika selain juga memiliki Pabrik Kertas Rokok di Kediri dengan nama PT Surya Zig Zag.
- c. Integrasi horizontal (*horizontal integration*), mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Contoh integrasi horizontal (*horizontal integration*) adalah PT Indofood Sukses Makmur yang pertama kali populer dengan merk dagang Indomie membeli merk Supermi. Contoh lainnya adalah PT. Coca Cola

Bottling Indonesia mengakuisisi air minum merk lokal Ades (Hermawan & Sriyono, 2020).

#### 4. Strategi Defensif

Organisasi juga dinilai dapat menjalankan strategi rasional biaya, divestasi (strategi ini dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut) atau likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan baik secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya). Strategi defensif biasanya disebut sebagai transaksi berbalik (*turn around*) atau reorganisasi.

#### **1.6.3 Strategi Bersaing *Porter's Five Forces***

Analisa tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Force* suatu perusahaan. Strategi bersaing merupakan suatu kemampuan pada perusahaan untuk dapat meraih keuntungan yang ekonomis diatas laba pada industri yang serupa. Pada perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif tentunya akan memiliki kemampuan untuk dapat memahami perubahan struktur pasar yang mampu menentukan strategi pemasaran yang lebih efektif. Keunggulan tersebut bisa didapatkan melalui menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*) atau juga kemampuan perusahaan untuk menciptakan yang berbeda (*differentiation*) yang mana pendekatan ini sebuah organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit (Porter, 2007).

Strategi bersaing (*Porter's Five Forces*) memperkenalkan 3 jenis strategi generik yaitu:(Porter, 2007)

1. Strategi biaya rendah (*Cost Leadership*), merupakan suatu upaya yang menekankan untuk memproduksi standar yang sama dengan biaya perunit yang sangat rendah.
2. Strategi diferensiasi (*Differentiation*), merupakan suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat menemukan keunikan tersendiri dalam pasa yang sama. Dalam strategi jenis ini biasanya ditujukan untuk konsumen yang tidak begitu mengutamakan harga dalam pengambilan keputusan (*Price Intensive*).
3. Strategi fokus (*focus*), merupakan suatu upaya untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit, dan ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relative kecil dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Strategi bersaing dalam teori Porter "*Porter's Five Forces*", meskipun umumnya digunakan untuk analisis pada perusahaan-perusahaan besar (perusahaan pada level tinggi) namun dapat pula diterapkan pada perusahaan level menengah seperti pada PT. Faragis Tetra Utama. Perusahaan level menengah ini dapat memanfaatkan *Five Porter Analysis* untuk mengetahui seberapa besar keefektifan usaha yang dijalankan dan dapat menemukan solusi untuk meningkatkan penjualan usaha kedepannya.

#### **1.6.4 Pendekatan Model RBV (*Resource Based View*) dalam Evaluasi Strategi Bersaing.**

Perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat dituntut untuk mengembangkan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi perubahan situasi pasar. Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya

(*resource*) perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dalam manajemen strategik, pandangan bahwa sumber daya pada akhirnya menentukan keberlangsungan organisasi, seperti menang bersaing dan berkembang disebut dengan RBV (*Resource Based View*) (Windi et al., 2020).

RBV (*Resource Based View*) merupakan suatu metode untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan berdasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari asset, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penelitian kali ini mengenai pendekatan RBV (*Resources Based View*) yang digunakan untuk mengevaluasi strategi bersaing pada setiap perusahaan. Pendekatan tersebut mencakup sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan memberikan nilai berharga bagi perusahaan itu sendiri.

## **1.6.5 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

### **1.6.5.1 Kekuatan Persaingan Model Porter's**

Model lima kekuatan Porter (*Porter's five force modul*) yang merupakan alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri. Analisis ini membantu perusahaan untuk mengetahui peluang serta hambatan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan sebagai acuan perusahaan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman untuk menghadapi keadaan di masa mendatang. Selain itu, analisis lima kekuatan Porter juga dapat menentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modal. Lima model kekuatan persaingan Porter yang digunakan sebagai suatu pendekatan

guna mengembangkan strategi di berbagai industri, sebagaimana penjelasan dalam gambar di bawah ini.



**Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter**

Sumber: (David, 2016)

Penjelasan dalam gambar di atas, dapat dijabarkan berupa:

1. Daya tawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*), yakni kemampuan seorang konsumen dalam menawar dan mendorong harga lebih rendah dari produk tersebut yang akan memberikan pengaruh terhadap bisnis.
2. Intensitas persaingan antar pesaing yang ada (*intensity of rivalry among existing competitors*), yakni seberapa kuat persaingan di pasar dengan mempertimbangkan jumlah pesaing yang ada dan apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasinya.

3. Tekanan dari produk substitusi (*pressure from substitute products*), keberadaan produk substitusi dapat menjadi ancaman dari perusahaan dikarenakan produk tersebut lebih mudah didapat dan memiliki harga yang lebih murah.
4. Daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), yakni pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas industri dengan membebankan harga yang lebih tinggi dan membatasi kualitasnya.
5. Ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), yakni keberadaan perusahaan yang baru dengan menawarkan kualitas produk yang lebih tinggi, harga lebih murah, dan sumber daya pemasaran yang substansial.

#### **1.6.5.2 Analisis Lingkungan Makro (PESTLE)**

Analisis lingkungan makro (PESTLE) menurut (David, 2016) terdiri dari:

1. Politik (*Politic*), meliputi hukum yang berlaku, kebijakan pemerintah seperti kebijakan pajak atau peraturan daerah.
2. Ekonomi (*Economic*), yakni keseluruhan faktor yang mempengaruhi daya beli konsumen dan mempengaruhi iklim bisnis perusahaan (standar nilai tukar uang, suku bunga, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi).
3. Sosial (*Social*), yakni berupa distribusi pendapatan, demografi, tenaga kerja, perubahan gaya hidup, tingkat pertumbuhan penduduk, lingkungan kerja, sikap kerja, pendidikan, dan kesehatan serta kesejahteraan.
4. Teknologi (*Technology*), penemuan baru, kecepatan dari transfer teknologi, dampak dari perubahan teknologi, biaya dan penggunaan teknologi.
5. Legal, perubahan perundang-undangan (arahan pekerjaan, hak asasi manusia, dan tata kelola perusahaan).



6. Lingkungan (*Environment*), yakni faktor yang digunakan ketika perusahaan melakukan perencanaan strategis berupa faktor lokasi geografis.

#### **1.6.6 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Kekuatan internal dan kelemahan internal merupakan aktivitas organisasi yang dapat dikontrol dan dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Adapun analisis lingkungan internal berupa (David, 2016):

1. Sumber Daya Manusia (*Human Resource*)

Sumber daya manusia menurut (Mathis & Jackson, 2016) berupa:

- a. Analisis pekerjaan (*job analysis*), yakni kegiatan dalam menganalisis informasi yang telah diperoleh perusahaan mengenai konten, konteks serta segala persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan yang berwujud *job sdescriptions and job spesifications*.
- b. Rekrutmen dan pemilihan (*recruitment and selection*), yakni kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam pengumpulan seluruh pelamar sesuai dengan syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- c. Pelatihan sumber daya manusia (*training human resource*), yakni kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dengan memberikan teori dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat mencapai target dan tujuan.
- d. Pengembangan sumber daya manusia (*HR Development*), yakni kegiatan yang dilakukan guna meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

- e. Pengelolaan kinerja (*performance management*), yakni kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memastikan karyawan mencapai target yang telah ditentukan perusahaan berdasarkan kemampuan karyawan.
- f. Kompensasi dan manfaat (*compensation and benefit*), yakni kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam memberikan segala bentuk penghargaan bagi kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan pencapaian target terhadap kinerja karyawan.
- g. Hubungan karyawan dan tenaga kerja (*employee and labor relations*), yakni kegiatan perusahaan dalam pengelolaan hubungan timbal balik antara pengusaha dan pekerja dengan dilandasi hukum dan tanggung jawab.

## 2. Pemasaran (*Marketing*)

Pemasaran merupakan serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk memuaskan konsumen dengan melakukan pengenalan kebutuhan konsumen (*needs*) dan keinginan (*wants*) dari segmen pasar (David, 2016). Adapun klasifikasi pemasaran yakni berupa

- a. Analisis Pelanggan
- b. Penjualan Produk atau Jasa
- c. Perencanaan atas Produk dan Jasa
- d. Penetapan Harga
- e. Riset Pemasaran

### 3. Keuangan dan Akuntansi

Fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari beberapa keputusan yaitu (David, 2016):

- a. Keputusan Dividen
- b. Keputusan Investasi atau Penganggaran Modal
- c. Keputusan Keuangan
- d. Penelitian dan Pengembangan.

#### **1.6.7 Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah alat yang dapat dipakai untuk menganalisis faktor-faktor strategis dari organisasi. Matriks ini mampu menganalisis secara gamblang mengenai peluang serta ancaman internal serta eksternal yang dihadapi perusahaan juga dapat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Mujahid et al., 2018). Analisis SWOT adalah suatu analisis yang mencakup didalamnya upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja dari organisasi/perusahaan. Informasi eksternal mengenai suatu peluang dan ancaman yang dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk didalamnya pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan di perusahaan lain (Kurniasih et al., 2021).

Matriks ini dapat menghasilkan empat set dan kemungkinan alternatif strategis. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil dan analisis

lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan.

**Tabel 1.1** Matrik Alternatif Strategi SWOT

EFE IFE	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHTS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

1. Matrik *External Factor Evaluation (EFE)*

Lingkungan eksternal adalah factor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memengaruhi pilihan arah dan tindakan struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memerhatikan lingkungan eksternalnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan audit eksternal. (David, 2016) menjelaskan bahwa tujuan dari audit eksternal adalah untuk membuat daftar peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus dapat merespon faktor eksternal tersebut baik secara ofensif maupun defensive dengan memformulasikan strategi. Dengan itu, perusahaan dapat memanfaatkan peluang atau meminimalisir ancaman yang ada.

Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu seperti di bawah ini (David, 2016).

1) Kekuatan Ekonomi (*Economic Forces*)

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Faktor ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian dari perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang. beberapa faktor ekonomi yang perlu di analisis yaitu pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang.

2) Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan (*Social, Cultural, Demographic, and Natural Environment Forces*)

Faktor sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar terhadap produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi bertujuan memperoleh laba dan nirlaba yang kecil dan besar dalam semua industry ancaman yang muncul akibat perubahan variable social, budaya, demografis, dan lingkungan. Faktor sosial langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan, produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik apabila tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat. Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi dan lain- lain, beberapa hal yang termasuk faktor demografi yaitu besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

3) Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum (*Political, Governmental, and Legal Forces*)

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi faktor peluang dan ancaman yang penting bagi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang anti monopoli, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan polusi dan penetapan harga, penambahan administrasi dan berbagai tindakan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Beberapa tindakan politik dirancang untuk menguntungkan dan melindungi perusahaan tindakan ini mencakup undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan dana penelitian produk.

4) Kekuatan Teknologi (*Tecnological Forces*)

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh yang dramatis pada organisasi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa pasar, pemasok, distribusi, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan.

5) Kekuatan kompetitif

Penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi perusahaan pesaing. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat menjalankan formulasi strategi yang terbaik. Lingkungan mikro sering disebut sebagai lingkungan

industri atau lingkungan kompetitif. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu sektor pelanggan/pembeli, sektor pemasok, sektor persaingan industri, sektor produk pengganti, dan sektor pendatang baru.

## 2. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Audit internal mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan mengenai fungsi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (David, 2016).

- 1) Manajemen. Fungsi dari manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staff, dan pengontrolan. Manajemen disini lebih terfokus untuk bagaimana cara pengelolaan dari sumber daya manusia yang ada.
- 2) Pemasaran. Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa.
- 3) Keuangan/Akuntansi. Analisis aspek keuangan meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan. Tujuan analisis aspek keuangan yaitu untuk menentukan apakah keuangan perusahaan

lebih kuat dari persaingannya dan membantu menunjukkan kekuatan dan kelemahan dalam bidang fungsional lain dari sudut pandangan operasi dan strategi dengan menggunakan analisis rasi (Purwanto, 2006).

- 4) Produksi/Operasi. Manajemen produksi/operasional dapat diartikan “kegiatan untuk mengatur dan mengoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya berupa sumber daya manusia, sumber daya alat, dan sumber daya dana serta bahan-bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang dan jasa” (Purwanto, 2006).
- 5) Penelitian dan Pengembangan. Riset dan pengembangan memiliki fungsi menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan baik model, fungsi, manfaat yang dapat diperoleh, dan lainnya sehingga mampu dipasarkan, selain itu, ditunjukan untuk meningkatkan efisiensi proses operasional perusahaan sehingga mampu mencapai keunggulan biaya yang dapat memperbaiki kebijakan laba dan margin laba (Purwanto, 2006).
- 6) Sistem Informasi Manajemen. Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan dasar untuk semua keputusan manajerial. Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Oleh karena itu, sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, mengodekan, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan



informasi sebaik mungkin sehingga mampu menjawab berbagai pertanyaan operasi dan strategi (David, 2016).

Analisis SWOT memiliki banyak manfaat dan kelebihan dibanding metode analisis lain. Kelebihan menggunakan analisis SWOT ini antara lain:

- 1) Membantu melihat persoalan dari empat sisi sekaligus yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- 2) Memberikan hasil analisis yang cukup tajam sehingga dapat memberikan arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.
- 3) Membantu membedah organisasi atau perusahaan dari empat sisi yang menjadi dasar proses identifikasi sehingga dapat menemukan sisi yang kadang terlupakan.
- 4) Menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi sehingga dapat menemukan langkah terbaik yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi (Qanita, 2020).

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan ke dalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan ke dalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan

eksternal selesai disusun, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan (Kurniasih et al., 2021).

Matrix IFE dan Matrik EFE kemudian dapat melanjutkan untuk membuat matrik grand strategi dengan menggunakan matrix IE (*Internal-Eksternal*). Grand strategi Matriks diperlukan guna melakukan pencocokan rekomendasi strategi berdasarkan pengamatan faktor internal dan eksternal Sebersih. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor tertimbang IFE (faktor kekuatan dan kelemahan) dan total skor tertimbang EFE (peluang dan ancaman). Guna membuat diagram SWOT maka perlu dilakukan =pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y; 3 (Kurniasih et al., 2021).

### **1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti untuk menjadi dasar dalam menyusun penelitian ini. Dari hasil pengumpulan data tinjauan pustaka atau *literature review*, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian penulis serta membahas tentang strategi untuk perusahaan. Literatur tersebut dalam bentuk jurnal yang ditampilkan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Penulis dan Judul	Masalah	Metode	Hasil Penelitian
1	(Latifah et al., 2021)  Analisa Strategi Pemasaran Batik Secara Online pada Produsen Batik Warga Muhammadiyah Desa Kenongo Kabupaten Sidoarjo	Sejak adanya pandemi Covid 19 banyak sektor usaha termasuk produsen batik warga Muhammadiyah Desa Kenongo yang terkena dampak dan terancam akan gulung tikar jika tidak mampu beradaptasi dengan kondisi dan kebijakan Pemerintah Indonesia yang menerapkan <i>Physical Distancing</i> yang membatasi jual beli secara langsung.	Kualitatif dengan analisis SWOT	UMKM Batik Sari Kenongo sudah mempraktikkan strategi pemasaran digital dikarenakan sebuah keharusan atau keterpaksaan kondisi menghadapi pandemic Covid 19, sehingga mulai menerapkannya di tahun 2020, juga menggandeng <i>ecommerce</i> ternama yakni Shoppe. Dalam tampilan pemasaran onlinenya terkesan sangat informatif dan menarik sehingga membuat masyarakat penasaran dan melakukan kunjungan langsung ke outlet maupun melakukan transaksi di <i>ecommerce</i> maupun media social. Berdasarkan Analisa SWOT UMKM Batik Sari Kenongo telah berada pada posisi kuadran I (pertumbuhan) dalam pemasaran online.
2	(Rahmawati, 2015)  Strategi Pemasaran Batik Untuk Tujuan Ekspor Ke Jepang (Studi Pada Batik Danar Hadi)	Pemasaran produk PT DH (Dandar Hadi) untuk masuk ke pasar Jepang sangat sulit dilakukan kecuali melalui perusahaan trading Jepang tersebut. Disamping itu semakin banyaknya industri batik dan masuknya pesaing asing maka PT Danar Hadi menghadapi persaingan yang lebih tajam.	Analisis SWOT	Hasil analisa eksternal dan internal dapat ditarik kesimpulan bahwa penyebab penurunan kinerja ekspor akibat (1) Konsentrasi memaksimalkan pemasaran ekspor belum dilakukan secara penuh, saluran distribusi dan struktur organisasi tidak proporsional; (2) Persaingan ketat dengan eksportir-eksportir baru, dalam dan luar negeri; (3) Daya saing produk masih rendah
3	(Syaiful, 2020)  Penerapan Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Usaha Minuman Kamsia Boba Milik Abdullah Di	Adanya pandemi menyebabkan penjualan minuman Kamsia Boba Milik Abdullah turun drastic dan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Abdullah untuk manajemen pemasaran usaha minumannya secara bertahap	Analisis SWOT	Hasil penelitian menemukan bahwa penerapannya strategi pemasaran yang mulai diterapkan yaitu dengan cara marketing memaksimalan iklan secara online yang banyak digandrungi oleh masyarakat terutama anak-anak dan para remaja

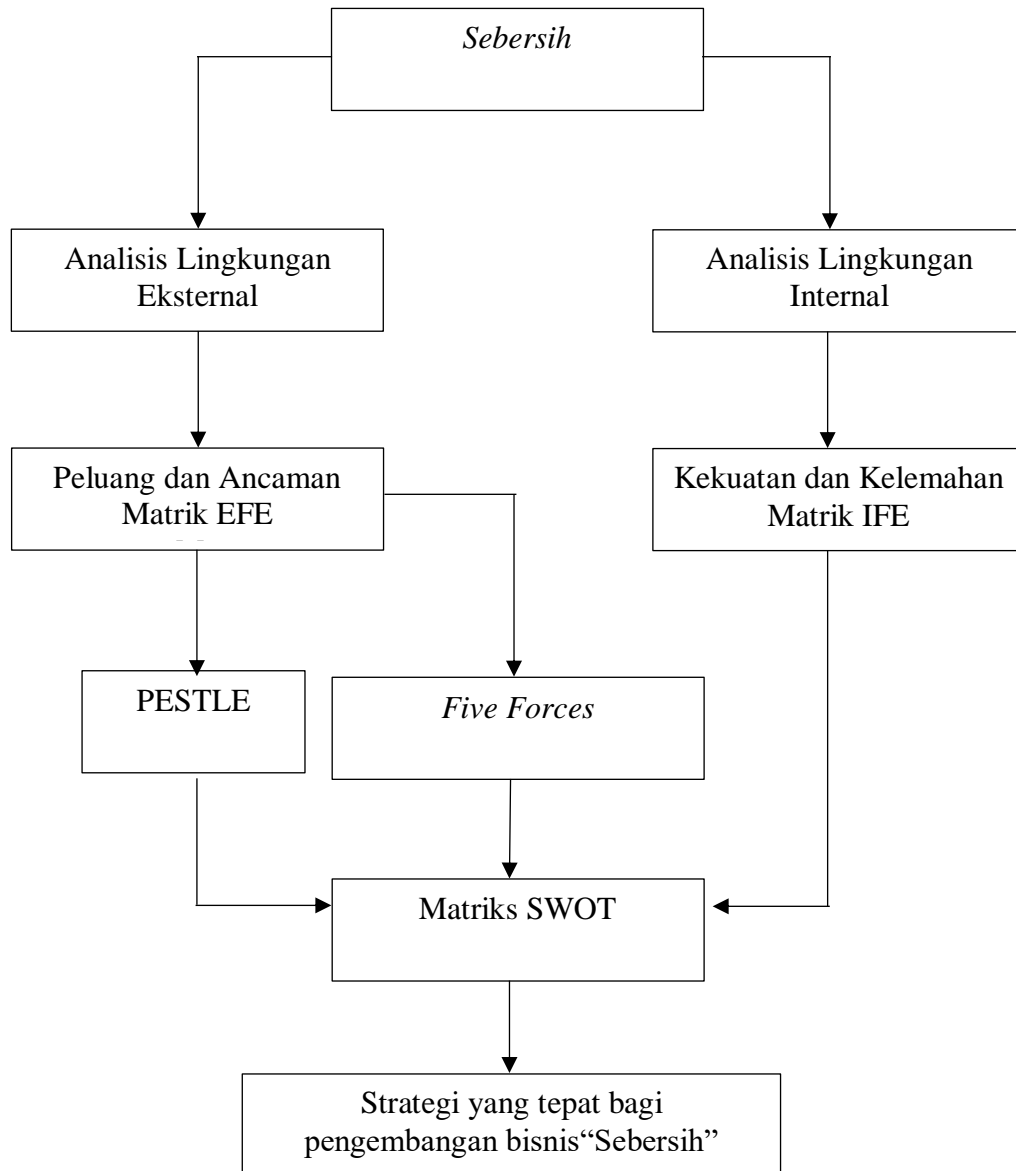
No	Nama Penulis dan Judul	Masalah	Metode	Hasil Penelitian
	Tengah Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Bangkalan	bidang usaha miliknya mampu bertahan dan tetap efektif.		
4	(Anggraini et al., 2019)  Implementasi Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Penjualan Dan Pendapatan Pada UD. Yoga Putra Bangkit Sambeng Lamongan	Permasalahan UD. Yoga Putra Bangkit Sambeng Lamongan yaitu memiliki letak usaha yang kurang strategis dan belum mampu mempromosikan produk secara maksimal.	Analisis SWOT	Berdasarkan hasil penelitian posisi perusahaan pada saat ini ada pada kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan pada UD. Yoga Putra Bangkit. Untuk mengetahui bentuk strategi pemasaran yang dilakukan oleh UD. Yoga Putra Bangkit guna meningkatkan penjualan dan pendapatan yang sesuai dengan perusahaan
5	(Meftahudin et al., 2018)  Penerapan Analisis SWOT dan <i>Five Forces Porter</i> Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang)	Tin Panda Collection memiliki strategi bersaing dan strategi perusahaan yang belum tepat untuk menghadapi persaingan yang berakibat adanya penurunan yang terjadi secara signifikan. Adanya penurunan penjualan memberikan kerugian kepada Tin Panda Collection, yaitu berkurangnya konsumen Tin Panda Collection dan penurunan keuntungan yang didapatkan oleh Tin Panda Collection setiap bulannya	Analisis SWOT	Strategi yang digunakan perusahaan saat ini merupakan strategi intensif dengan strategi pengembangan pasar ( <i>market development</i> ). Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Penjualan perusahaan juga, yang awalnya hanya mendistribusi boneka ke magelang dan sekitarnya kini perusahaan mengembangkan usahanya sampai diluar Jawa bahkan luar negeri.
6	(Khoiriyah et al., 2019)  Perumusan Strategi Guna Peningkatan Usaha Melalui Pengukuran Tingkat Kecanggihan Teknologi Dan	Pemilik UD Mina Makmur berkeinginan untuk dapat bertahan dan mampu bersaing dengan IKM olahan bandeng lainnya yang di Semarang yang makin hari makin tumbuh berkembang	Analisis SWOT	Strategi yang diterapkan adalah menerapkan strategi diversifikasi yaitu penganeekaragaman bentuk berbagai barang tertentu yang akan diperjualbelikan di pasaran. Rumusan strategi pengembangan teknologi yang diperoleh dari analisis SWOT adalah pada pendekatan infoware. IKM diharapkan dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk mempelajari prosedur penggunaan

No	Nama Penulis dan Judul	Masalah	Metode	Hasil Penelitian
	Analisis Swot (Studi Kasus Ikm Bandeng Presto Semarang)			peralatan baru dengan lebih cepat, mampu memperbaiki peralatan yang rusak secara mandiri, melakukan pembukuan secara sistematis dan informatif, SDM tidak gagap teknologi.
7	(Saputro et al., 2020)  <i>Marketing Strategy Analysis Using The Method SWOT And QSPM In Industrial Screen Printing Industries</i>	Jumlah penjualan Omah Sablo belum stabil mengakibatkan hasil yang diperoleh perusahaan belum mencapai target sesuai keinginan perusahaan, hal tersebut disebabkan karena proses produksi atau pemesanan dari konsumen omah sablon terjadi karena musiman.	Analisis SWOT dan QSPM	Perusahaan Omah Sablon berada pada posisi persaingan bisnis yang agresif, yang memiliki arti bahwa perusahaan bisa dengan baik menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, serta mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman dari eksternal. Oleh sebab itu setrategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk layak dan bisa digunakan oleh perusahaan Omah Sablon.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa ketujuh penelitian terdahulu di atas, memiliki relevansi dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis/strategi pemasaran produk. Namun, terdapat perbedaan mendasar yang menjadi kebaruan atau orisinalitas pada penelitian ini karena belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu tujuan penelitian ini lebih luas karena selain untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis melalui analisis SWOT juga bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” dengan menggunakan teori *Porter’s Five Forces*. Perbedaan lain yaitu metode penelitian, dimana peneliti terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian ini bersifat kualitatif. Penelitian terdahulu umumnya mengambil objek kajian pada produk-produk umum seperti batik, makanan & minuman, mebel, fashion, dan percetakan sedangkan objek kajian pada produk *chemical cleaning* belum pernah diteliti sebelumnya.

### **1.8 Kerangka Pemikiran**

Dalam melakukan penelitian terhadap proyeksi bisnis cairan pembersih “Sebersih”, peneliti melakukan langkah-langkah yang sistematis untuk dapat mengoptimalkan penelitian, dengan kerangka sebagai berikut:



**Gambar 1. 3 Kerangka Pemikiran Strategi Bisnis "Sebersih"**

### 1.9 Hipotesis

Setiap perusahaan memiliki target pencapaian penjualan yang telah direncanakan dalam setiap bulannya akan tetapi ada beberapa factor yang menyebabkan penjualan itu tidak sesuai dengan rencana yaitu factor lingkungan

internal dan factor lingkungan eksternal. Hipotesis dari penelitian ini adalah PT. Faragis Tetra Utama mengalami ketidakstabilan dalam penjualannya, maka dari itu penelitian ini menggunakan metode SWOT untuk memberikan evaluasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan supaya perusahaan ini mampu menentukan strategi bersaing yang tepat untuk mengembangkan usahanya.

### **1.10 Metode Penelitian**

Penelitian strategi pengembangan bisnis pada produk Sebersih ini sangat penting dilakukan karena posisi perusahaan yang menghadapi persaingan ketat diantara perusahaan level menengah. Oleh karena itu, untuk mengembangkan dan meningkatkan penjualan produk Sebersih diperlukan strategi bisnis yang dapat diperoleh dengan menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi bisnis yang dapat direkomendasikan kepada PT. Faragis Tetra Utama untuk menangkap peluang pasar yang ada serta menghadapi persaingan dan mempertahankan posisi perusahaan di pasar.

#### **1.10.1 Tipe Penelitian**

Penelitian yang peneliti lakukan yakni untuk melakukan suatu proyeksi terhadap prospek rancangan bisnis cairan pembersih “Sebersih” di kalangan masyarakat sebagai konsumen sehingga penelitian ini akan lebih tepat dirancang dengan menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan dan lain-lain (Moleong, 2016). Penelitian kualitatif digunakan untuk mengetahui faktor atau lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal berupa peluang dan



ancaman yang dihadapi oleh PT. Faragis Tetra Utama sedangkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Faragis Tetra Utama melalui wawancara dengan pihak internal yaitu para direktur dan karyawan.

### **1.10.2 Fokus Penelitian**

Fokus yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai proyeksi implementasi bisnis cairan pembersih “Sebersih”. Adapun ruang lingkup yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Strategi bersaing dalam pengembangan bisnis yang dilakukan oleh “Sebersih” selama ini.
2. Kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis meliputi sumber daya manusia, pemasaran, operasional atau produksi, keuangan atau akuntansi, serta penelitian dan pengembangan.
3. Kondisi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi “Sebersih” dalam pengembangan bisnis menggunakan analisis lingkungan makro (PESTLE) meliputi politik/kebijakan pemerintah, ekonomi, sosial, teknologi, legal, dan lingkungan. Kemudian berkaitan dengan ancaman bagi pendatang baru yaitu meliputi daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, hambatan bagi produk pengganti, dan tingkat persaingan dengan pesaing.
5. Formulasi strategi perusahaan yang tepat bagi “Sebersih” untuk mencapai keunggulan dalam bersaing dengan menggunakan analisis SWOT.

### **1.10.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data asli dimana untuk mendapatkannya harus secara langsung dari sumber dataya dan didapatkan oleh orang yang sedang melakukan penelitian (Hasan, 2012). Data primer ini didapatkan dari hasil wawancara dan observasi dari Sebersih yang ditetapkan sebagai objek penelitian untuk didapatkan informasinya secara langsung (Sarwono, 2016). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari observasi di lapangan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang didapatkan dan disusun dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, baik melalui organisasi yang terkait atau dari artikel penelitian ilmiah. Data ini umumnya didapatkan dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu (Hasan, 2012). Data sekunder ini didapatkan dengan cara tidak langsung melewati media penengah atau perantara yang didapatkan dari jurnal penelitian, buku bacaan, internet, ataupun penelitian yang sudah pernah dilakukan dimana sumber sumber tersebut memuat informasi atau data data yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini.

### **1.10.4 Unit Analisis**

Unit analisis merupakan salah satu komponen dari penelitian kualitatif. Secara fundamental, unit analisis berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian. Dalam studi kasus klasik, kasus mungkin bisa berkenaan dengan seseorang, sehingga perorangan merupakan kasus yang akan

dikaji, dan individu tersebut unit analisis primernya (Yin, 2014). Berdasarkan pengertian unit analisis di atas dapat disimpulkan bahwa unit analisis dalam penelitian ialah PT. Faragis Tetra Utama yang memiliki produk dengan merek dagang “Sebersih”. Dengan demikian unit analisis dalam penelitian ini adalah strategi bersaing, kondisi lingkungan internal dan eksternal “Sebersih” melalui subyek penelitian yang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur dan karyawan.

#### **1.10.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu meliputi wawancara dan dokumentasi.

##### **1. Wawancara**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur (*in-dept interview*). Wawancara mendalam (*in-dept interview*) merupakan proses memperoleh informasi untuk penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara yang dilakukan berkali-kali. Tujuan wawancara tidak terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih mendalam, dimana pihak yang diwawancara diminta pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2018).

##### **2. Studi Dokumentasi**

Peneliti selain menggunakan teknik wawancara dan kuesioner penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber, baik secara pribadi

maupun kelembagaan. Data seperti: laporan keuangan, data produksi, riwayat perusahaan dan sebagainya.

Pada penelitian ini wawancara (*in depth interview*) dilakukan dengan narasumber yang telah ditentukan yang bertujuan mendapatkan data serta untuk mengetahui lebih mendalam mengenai hal-hal yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang terdapat pada “Sebersih”. Selanjutnya teknik dokumentasi dan studi literature digunakan sebagai pelengkap data.

#### **1.10.6 Pengujian Keabsahan atau Validitas Data**

Pengujian validitas secara kualitatif menunjuk kepada temuan atau data yang tidak ada perbedaan antara yang diaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Namun, kebenaran realitas data tidak bersifat tunggal, melainkan jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental individu dengan berbagai latar belakangnya. Untuk mendapatkan validitas atau keabsahan data dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik pemeriksaan data.

Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2015). Pada penelitian ini menggunakan pengujian keabsahan data dengan triangulasi berupa triangulasi sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu yang berbeda dalam metode kualitatif. Triangulasi sumber

dapat dicapai dengan jalan yaitu (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan orang secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang; dan (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan (Moleong, 2016).

Triangulasi sumber, peneliti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama yaitu misalnya wawancara kepada tiga orang yang berbeda yaitu wawancara dengan Wakil Direktur Umum, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran maupun Direktur Operasional PT. Faragis Tetra Utama.

#### **1.10.7 Teknik Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pengolahan data metode SWOT dengan analisis faktor internal eksternal dan matriks SWOT. Melihat analisis perumusan strategi pemasaran pada sebelumnya peneliti akan menganalisa keadaan lapangan yang lebih efisien dan unggul dalam strateginya sehingga peneliti memilih analisis SWOT sebagai metode analisis data yang dapat memenuhi informasi peneliti.

### **1. Matriks Faktor Strategi Internal & Eksternal**

Cara menentukan faktor strategi internal dan eksternal adalah seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.3  
*Template Internal factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal factors Analysis Summary (EFAS)*

Faktor Internal/Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kekuatan/Peluang				
Kelemahan/Ancaman				
Total				

Sumber: (Rangkuti, 2017)

Keterangan:

- a) Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan (internal) atau faktor peluang dan ancaman perusahaan (eksternal) dalam kolom 1.
- b) Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c) Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama, sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri,

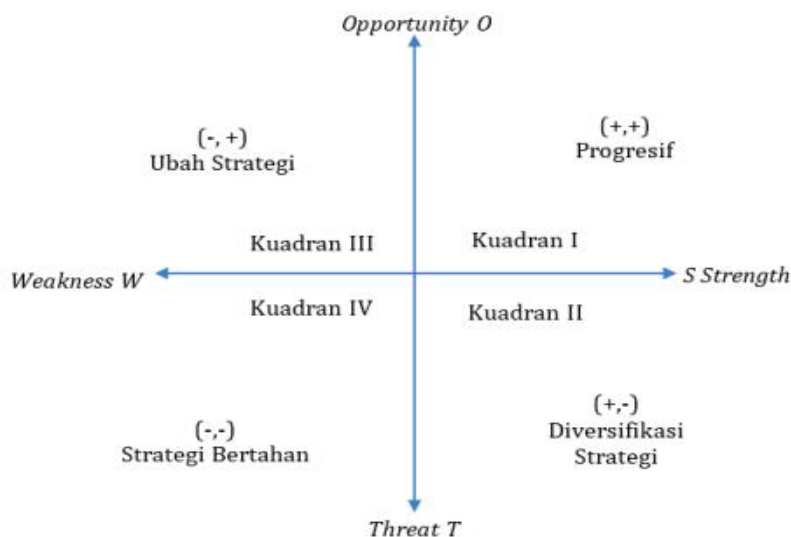
nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d) Mengkalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya di hitung.
- f) Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bahwa perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

## **2. Matrix Grand Strategy**

Matrix IFE dan Matrik EFE yang telah dirumuskan kemudian dilanjutkan membuat matrik grand strategi dengan menggunakan matrix IE (*Internal- Eksternal*). *Grand strategi Matriks* diperlukan guna melakukan pencocokan rekomendasi strategi berdasarkan pengamatan faktor internal dan eksternal. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor tertimbang IFE (faktor kekuatan dan kelemahan) dan total skor tertimbang EFE (peluang dan ancaman) (Kurniasih et al., 2021).

**Gambar 1.4 Matrix Grand Strategy Menurut Kuadran Perusahaan**



Sumber: (Kurniasih et al., 2021).

Keterangan:

a) Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

b) Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya



bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

c) Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi (Kurniasih et al., 2021).

d) Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri (Kurniasih et al., 2021).

### **3. Matriks SWOT**

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 1.4  
Template Matriks SWOT

<b>INTERNAL</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESESS (W)</b>
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>EKSTERNAL</b>		
<b>OPPORTUNIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>TREATHS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (Rangkuti, 2017)

Keterangan:

- 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 (*Strengths-Threats*), strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- 3) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threats*), strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Kurniasih et al., 2021).