

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Operasional

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Operasional

Suatu usaha untuk memberikan suatu pengertian dan definisi tentang manajemen operasional telah banyak dilakukan oleh para ahli. Tinjauan mereka tentang manajemen operasional didasarkan atas latar belakang, pengalaman, dan kondisi yang dihadapi pada saat itu sehingga perbedaan-perbedaan definisi dari manajemen operasional itu sendiri menjadi polemik diantara para ahli dan manajer yang mempelajari manajemen operasional. Manajemen operasional terbentuk dari dua kata yaitu manajemen dan operasional, dimana manajemen operasional merupakan manajemen proses konversi, dengan bantuan fasilitas seperti; tanah, tenaga kerja, modal, dan manajemen masukan (input) yang diubah menjadi keluaran yang diinginkan berupa barang atau jasa/layanan. Dan dibawah ini pengertian mengenai strategi operasional menurut beberapa pakar strategi yaitu:

Skinner (2010:07) “Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan”. Hayes dan Wright (2009:07) “Strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan termasuk didalamnya

pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan”. Hill (2011:25). “Strategi merupakan suatu carayang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. Semuanya bertujuan untuk mengembangkan perspektif korporat melalui agresi”. Anderson et al (2012:11) “Strategi operasional merupakan visi jangka panjang, terdiri dari misi, tujuan, kebijakan, dan *distinctive competenci* suatu perusahaan”.

Jadi, definisi strategi operasional adalah “komitmen terhadap semua kegiatan yang direncanakan maupun yang ada dalam lingkup perusahaan saat ini. Kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut secara optimal memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dan melakukan proses transformasi untuk mencapai *distinctive competence* dan tujuan operasional” (Rangkuti 2008:57).

2.1.1.2 Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategi senantiasa menyikapi dinamika terjadinya perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, maka berikut ini karakteristik manajemen strategi:

- a. Bersifat jangka panjang.
- b. Bersifat dinamik.
- c. Merupakan sesuatu yang terpadu oleh manajemen strategi.
- d. Perlu dimotori oleh unsur pada manajer tingkat puncak.
- e. Berorientasi dan mendekati untuk masa depan (Sedarmayanti 2014:16).

e.1.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan rancangan manajemen strategi, para manajer di semua lini perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya konsekuensi keperilakuan manajemen strategi serupa dengan konsekuensi keperilakuan dari pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya, penilaian yang

akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non-keuangan yang menyangkut dampak keperilakuan. Disadari, dengan mendorong konsekuensi keperilakuan yang positif akan memungkinkan perusahaan mencapai tujuan-tujuan keuangannya. Dibawah ini manfaat-manfaat diterapkannya manajemen strategi dalam suatu perusahaan diantaranya:

- a. Manajemen strategi dapat memberikan tujuan dan arah masa depan yang jelas bermanfaat pada semua karyawan.
- b. Memberi informasi kepada manajer puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungan.
- c. Mempermudah tugas para eksekutif puncak karena manajemen strategi banyak dipraktekkan di dalam industri atau perusahaan.
- d. Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
- e. Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- f. Membantu perusahaan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi.
- g. Memungkinkan identifikasi, pemrioritasan dan pemanfaatan peluang.
- h. Menyediakan pandangan objektif tentang persoalan manajemen.
- i. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antar personil.
- j. Mendorong hadirnya pemikiran kedepan.
- k. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
- l. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen.
- m. Meminimalkan efek kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan (Amirullah, 2015:7).

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Dengan demikian, berbagai pihak khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi.

Dan dari beberapa penjelasan diatas mengenai manfaat-manfaat manajemen strategi ada sasaran utama yang akan dituju dalam manajemen strategi tersebut diantaranya :

- a. Tumbuhnya perubahan di berbagai bidang secara terus menerus.
- b. Menekankan pada pencapaian hasil dan dampaknya.
- c. Meningkatkan kemampuan mengukur kinerja (Sedarmayanti, 2014:11).

c.1.1.4 Resiko Manajemen Strategi

Manajer harus dilatih untuk berjaga-jaga terhadap tiga jenis konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi.

- a. Waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategi dapat berdampak negatif terhadap tanggung jawab operasional.
- b. Jika penyusun strategi tidak terlibat secara mendalam pada penerapan strategi tersebut, mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas keputusan yang telah diambil.
- c. Manajer strategi harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan dari karyawan yang terlibat terhadap harapan yang gagal dicapai (Sedarmayanti, 2014:49).

c.1.1.5 Keunggulan Manajemen Strategi

Perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya ditengah persaingan bisnis yang ketat akan memilih dan menerapkan strategi yang sesuai (*fit*) dengan karakter perusahaan dan kondisi lingkungannya. Perusahaan yang tepat dalam memilih strategi akan mampu mengungguli pesaingnya dalam perolehan dan pertumbuhan laba serta mampu bertahan dalam siklus kehidupan bisnis dalam jangka panjang. Dalam pasar persaingan sempurna, perusahaan tidak lagi dapat mendominasi keseluruhan dari cakupan segmen pasar yang ada. Ada banyak perusahaan yang ikut berkompetisi untuk merebut pasar yang semakin sempit. Untuk mencapai apa yang disebut *competitive advantage* perusahaan harus mampu menyesuaikan dengan tantangan perubahan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun tantangan lingkungan internal. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk mencapai *competitive advantage* adalah dengan mengoptimalkan kekuatan Internal yang ada melalui pendekatan menyeluruh (*comprehensive approach*). Penentuan strategi tertentu dalam pengelolaan faktor lingkungan diperlukan untuk mencapai kinerja dan keunggulan bersaing. Dalam literatur manajemen strategi dan organisasi dikemukakan adanya dua pandangan teoritis mengenai hubungan antara faktor lingkungan dan strategi, yakni lingkungan yang *deterministic* dan manajemen lingkungan. Perspektif *deterministic* memandang bahwa lingkungan sebagai pengaruh yang pasti dan

keputusan strategi perusahaan yang harus beradaptasi dengan peluang dan ancaman dalam faktor lingkungan tersebut. (Sedarmayanti : 2014).

Dan berikut syarat-syarat bagi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dalam manajemen strategi yaitu;

a. Perusahaan harus memiliki ke unikan yang tidak dimiliki pesaing.

Maksudnya keunikan atau keistimewaan merupakan jaminan bagi keunggulan suatu perusahaan. Keunikan dapat dicapai dengan memfokuskan pada aspek-aspek penting seperti pelayanan, desain produk, sistem pembayaran, dan hal-hal yang dipandang konsumen berbeda dengan yang lainnya.

b. Perusahaan harus mampu melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain.

Keunikan saja tidaklah cukup karena hal itu mudah saja ditiru oleh pesaing yang ada terutama pesaing yang memiliki modal banyak. Perusahaan juga harus melakukannya dengan lebih baik, misalnya dengan memberikan nilai tambah (*value added*) bagi pelanggan.

c. Perusahaan harus mampu melakukan yang tidak mampu dilakukan oleh pesaing.

Jika diperbandingkan dengan pesaing, perusahaan menempatkan diri pada posisi terkuat dengan segala kemampuan yang ada sehingga apabila perusahaan pesaing ingin melakukan hal yang sama mereka terbatas oleh berbagai kendala, misalnya daya dukun *g financial* atau sumber daya lainnya. (Amirullah, 2015:11).

c.1.1.6 Jenis-jenis Strategi

Menurut Amirullah, (2015: 117) secara umum masing-masing perusahaan memiliki strategi-strategi tersendiri yang telah diterapkan. Namun, perusahaan kadang-kadang tidak menyadari bahwa rencana dan tindakan yang mereka jalankan merupakan salah satu dari strategi yang ada. Hal ini disebabkan karena perusahaan banyak yang tidak memformalkan dan membudayakan strategi-strategi tersebut sehingga bisa diketahui oleh semua komponen yang ada dalam perusahaan. Walaupun terdapat perbedaan-perbedaan strategi di masing-masing perusahaan, namun ada strategi yang umum diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi atau perusahaan. Strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi

“Strategi integrasi adalah strategi yang menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor secara

horizontal ke arah pesaing” (Amirullah, 2015:118). Strategi integrasi dilakukan dengan memperluas operasi perusahaan dengan menggabungkan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan melakukan hal yang sama dengannya. Strategi integrasi dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Integrasi kedepan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali lebih besar atas distributor/peritel. Berikut beberapa pedoman kapan integrasi kedepan dapat menjadi strategi yang efektif:
 - a) Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang melakukan integrasi kedepan.
 - b) Ketika keuntungan dan produksi stabil sangat tinggi. Ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
 - c) Ketika distributor organisasi saat ini menjadi mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distributor perusahaan.
 - d) Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produknya sendiri.
 - e) Ketika organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat. Ini menjadi faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya.

2) Integrasi Ke Belakang

Adalah strategi yang mengupayakan kepemilikan/kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. Berikut beberapa pedoman kapan integrasi ke belakang dapat menjadi strategi yang efektif:

- a) Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- b) Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasok bahan mentahnya sendiri yang baru.
- c) Ketika keuntungan dan harga yang stabil sangat penting. Ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
- d) Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba tinggi, yang menunjukkan bisnis pemasok produk/jasa di suatu industri layak dikembangkan.
- e) Ketika organisasi perlu mengakuisisi/memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara tepat.

3) Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan/kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Berikut pedoman kapan integrasi horizontal dapat menjadi strategi yang efektif:

- a) Ketika organisasi bersaing di industri sedang berkembang.
- b) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberi keunggulan kompetitif besar.
- c) Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.

d) Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah/kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang penguasaan substansial untuk menghambat persaingan .

b. Strategi Divestasi

Merupakan strategi dengan melakukan kegiatan menjual satu divisi atau bagian dalam suatu perusahaan. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi/investasi strategi lebih jauh. Berikut pedoman kapan divestasi dapat menjadi strategi yang efektif:

- 1) Ketika organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal mencapai perbaikan yang diperlukan.
- 2) Ketika divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dan yang dapat disediakan perusahaan.
- 3) Ketika divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- 4) Ketika sejumlah besar dana yang dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara yang lain.
- 5) Ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam organisasi (Sedarmayanti, 2014:17).

c. Strategi Pertumbuhan

“Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba atau kombinasi dari semuanya” (Amirullah, 2015:115).

Pertumbuhan yang berkelanjutan artinya penjualan yang meningkat, dan dengan pengalamannya akan dapat melakukan efisiensi dan akhirnya meningkatkan laba. Alasan penggunaan strategi pertumbuhan:

- 1) Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan perusahaan yang tidak stabil.
- 2) Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi dan pekerjaan-pekerjaan menarik.

Strategi pertumbuhan termasuk salah satu strategi bersaing yang berusaha membesarkan atau mengembangkan perusahaan sesuai dengan skala besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perusahaan yang menggunakan strategi pertumbuhan dapat ditanda dengan keberhasilannya dalam meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar dibanding pesaing, besarnya laba yang diperoleh, keanekaragaman produk, penguasaan teknologi dan lain-lain. Secara umum strategi pertumbuhan dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi

Perusahaan dapat memilih untuk tumbuh dalam satu segmen saja atau satu jenis produk tertentu. Ini berarti perusahaan tidak terlalu mementingkan pertumbuhan secara komprehensif.

2) Strategi Perluasan Pasar

Dalam strategi ini perluasan pasar, perusahaan memasarkan produk lama atau yang telah dimodifikasi kepada pelanggan di wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atau promosi.

3) Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk adalah strategi yang sering digunakan perusahaan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek favorit (Amirullah, 2015:116-117).

d. Strategi Diversifikasi

“Strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda atau menghasilkan produk yang berbeda atau bervariasi” (Amirullah, 2015:120).

Strategi diversifikasi dapat dilakukan pada bidang usaha yang terkait maupun bidang usaha yang tidak terkait. Diversifikasi pada umumnya dikaitkan dengan suatu peralihan atau perpindahan dari produk-produk utama ke arah penguasaan produk-produk baru atau produk tambahan. Jadi diversifikasi merupakan suatu substrategi dengan cara menambah atau memperluas produk atau jasa baru. Perusahaan yang terdiversifikasi juga harus memilih strategi yang berhubungan dengan pemilihan dan manajemen bisnisnya.

Terdapat banyak alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi diversifikasi sebagai strategi tingkat perusahaan mereka. Kebanyakan perusahaan

menerapkan strategi diversifikasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Apabila tujuan ini tercapai maka nilai total perusahaan otomatis juga akan meningkat. Penciptaan nilai dapat melalui dua cara, baik diversifikasi konsentris maupun diversifikasi konglomerasi. Diversifikasi konsentris adalah apabila perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan mencari bentuk teknologi baru, distribusi dan langganan baru dengan tetap ada lini produk maka perusahaan tersebut berarti telah melakukan diversifikasi konsentrasi. Dengan demikian diversifikasi konsentrasi dapat diartikan sebagai usaha perusahaan untuk mengakuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan baik dari segi teknologi, pasar atau produk. Jadi perusahaan yang mengakuisisi mencari cara baru yang produk, pasar, saluran distribusi, teknologi, dan kebutuhan sumber dayanya serupa tapi tidak sama dengan yang dimiliki sekarang. Diversifikasi Konglomerasi adalah suatu perusahaan yang melakukan perluasan usaha dengan membentuk unit usaha strategi baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya, maka perusahaan tersebut tidak lain telah melakukan strategi diversifikasi konglomerat (Amirullah, 2015:122).

e. Strategi Likuidasi

Strategi Likuidasi adalah strategi yang dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible*. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti operasi daripada terus-menerus kehilangan sejumlah uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu dijual aset-aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor. Pedoman yang harus diikuti agar strategi likuidasi efektif adalah:

- 1) Ketika strategi penghematan dan divestasi tidak berhasil.
- 2) Hanya alternatif bangkrut, likuidasi adalah satu-satunya cara untuk memperoleh dana kas atas aset perusahaan. Perusahaan pertama harus menyatakan diri bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi untuk memperoleh kas.
- 3) Pemilik perusahaan dapat meminimumkan kerugian dengan cara menjual aset perusahaan (Amirullah, 2015:127)

3)1.1.7 Tahapan-tahapan proses Manajemen Strategi

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal,

penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi/diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

b. Penerapan strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Penerapan strategi ini sering dianggap sebagai tahapan yang sulit dalam manajemen strategi dan penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak diterapkan tidak ada gunanya. Keterampilan interpersonal sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil.

c. Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer pasti tahu kapan strategi tersebut tidak berjalan dengan baik. Penilaian/evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang, karena berbagai faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

- 1) peninjauan faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini
- 2) pengukuran kinerja
- 3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti.

Keberhasilan menciptakan persoalan baru dan berbeda. Organisasi yang mudah berpuas diri akan mudah mengalami kegagalan (Sedarmayanti, 2014:12).

3)c.1.8 Strategi Pemasok (Suppliers)

Pemasok (Suppliers) merupakan bagian penting di dalam system konversi, yang dimulai dari : input berupa bahan baku (*raw materials*) yang disebut pemasok untuk persediaan bahan baku. Didalam penyediaan bahan baku yang merupakan salah satu faktor dari input proses konversi, baik dalam usaha manufaktur atau jasa/pelayanan, akan menjadi [penentu dalam pemenuhan pesanan permintaan pasar. Apabila sumber dari bahan baku ini tidak dapat dikendalikan perusahaan akan terjadi stagnasi pada proses konversi, disebabkan tidak terpenuhinya pesanan permintaan dari pasar maupun pelanggan.

“Stagnasi di dalam pengadaan bahan baku dapat terjadi apabila aspek-aspek tertentu tidak dapat dikendalikan, seperti : system transportasi dari sumber bahan baku tidak konsisten, cara pembayaran yang tidak menguntungkan perusahaan, belum ada system persediaan yang menggambarkan efisiensi, serta tidak adanya informasi baik dalam organisasi perusahaan maupun dari pelanggan. Untuk mengatasi perihal tersebut, maka diperlukan rantai hubungan dengan pemasok, yang dapat memberikan keuntungan perusahaan, sekaligus menciptakan keunggulan bagi perusahaan menghadapi persaingan di pasar”. (Tampubolon, SE.,MM, 2014 ; 216).

3).2 Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

2.2.1 Pengertian Analisis SWOT

Secara umum adalah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Analisis SWOT berperan penting dalam bisnis karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*strength, Weaknesses, OPPortunities, Threats*).

Pengertian Analisis SWOT menurut para ahli :

- a. Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi.

- b. Pearce dan Robinson, analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternative strategi.
- c. Fredy Rangkuti, definisi analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan, dan pada saat yang sama dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisis swot bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). (Fredy Rangkuti, 2008:18)

3).2.2 Manfaat Analisis SWOT

Dalam usaha mendukung manajemen pengambilan keputusan maka analisis SWOT memiliki peran besar didalamnya. Berbagai kalangan akademis, birokrat hingga praktisi bisnis telah mempercayai jika analisis dengan mempergunakan prespektif SWOT telah dianggap memiliki keunggulannya. Kita bisa memberikan peta kondisi terhadap keadaan yang terjadi berdasarkan realita yang ada, serta lebih jauh mampu memberikan penegasan terhadap keputusan yang akan kita lakukan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu secara umum ada beberapa kegunaan dengan dipergunakannya analisis SWOT dalam mendukung manajemen pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Mampu memberikan gambaran pada perusahaan dari empat sudut dimensi, yaitu *strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif.
- b. Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang.
- c. Mampu memberikan pemahaman kepada para stakeholders yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerjasama yang saling menguntungkan.
- d. Dapat dijadikan penilaian secara rutin dalam melihat progress *report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini. (<http://definisipengertian.com>)

“Dari beberapa kegunaan dipergunakannya analisis SWOT dalam suatu perusahaan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan menggunakan analisis SWOT dapat memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi

kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang”. (Fahmi, 2014:319).

d..23 Kelemahan Analisis SWOT

Analisis SWOT tentu saja bukan metode yang sempurna. Ada beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian pengambil keputusan strategis.

Misalnya, SWOT biasanya merefleksikan pandangan seseorang atas kondisi yang dihadapi, yang bisa saja salah kaprah sehingga dijadikan pembenaran terhadap apa-apa yang sudah dilakukan. Jadi bukan digunakan sebagai alat untuk membuka peluang yang baru dan sifatnya sangat objektif sekali. Orang yang pesimis tentu tidak akan melihat peluang sebanyak orang yang optimis. Bahkan orang yang pesimis bisa melihat banyak ancaman untuk sesuatu yang sebenarnya bisa dikategorikan sebagai tantangan. Sebaliknya, orang yang optimis bisa melihat banyak peluang dalam satu tantangan atau ancaman yang dihadapinya.

“SWOT dapat membuat sebuah institusi atau organisasi lamban dan malas dalam mengupayakan peluang. Orang-orang yang ada di dalam organisasi praktis hanya sekedar melihat kesesuaian antara kondisi yang ada di eksternal dengan kondisi yang ada di internal. Mereka mengabaikan berbagai peluang yang sesungguhnya bisa dimanfaatkan bila saja mereka mendayagunakan lebih keras sumber daya yang ada misalnya waktu bekerja lebih banyak”. (Amir, 2011:111)

Analisis SWOT dan metode yang mengikuti analisis ini, menyarankan bahwa seharusnya ada kesesuaian (*fitness*) antara organisasi dan lingkungannya. Kuncinya disini adalah bagaimana keselarasan (*alignment*) dari dua sisi ini. Dua hal ini sebenarnya punya tuntutan yang saling bertentangan. Ini sering membuat para pengambil keputusan strategis kebingungan saat merumuskan strategis.

Sumber daya yang dimiliki serta sistem aktivitas yang terjadi di suatu perusahaan sering kali bertolak belakang dengan berbagai bentuk perkembangan yang terjadi pada lingkungan kita.

2.2.4 Faktor Internal dan Eksternal Dalam Perspektif SWOT

Menurut Fahmi (2014:320) untuk menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis SWOT yang representative. Penafsiran representative disini adalah bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain kita melakukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi yang ada. Sebelum menganalisis lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi diluar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya

b. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strength and weaknesses* (S and 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 manajemen fungsional diantaranya pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan sistem informasi manajemen perusahaan.

Tabel 2.1

Faktor Eskternal dan Internal Perusahaan dalam Perspektif SWOT

a. Faktor Eksternal

<i>Opportunities</i> (peluang)	>	<i>Threats</i> (ancaman)	=	kondisi perusahaan yang baik
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<	<i>Threats</i> (ancaman)	=	kondisi perusahaan yang baik
b. Faktor Internal				
<i>Strenghts</i> (Kekuatan)	>	<i>Weaknesses</i> (kelemahan)	=	kondisi perusahaan yang baik
Stenghts (kekuatan)	<	Weaknesses (kelemahan)	=	kondisi perusahaan yang baik

Sumber : Fahmi (2014:323)

Berdasarkan pada Tabel diatas maka dapat ditarik kesimpulan yang bisa diambil dan layak diterapkan oleh suatu perusahaan, yaitu:

1. Sebuah perusahaan yang baik jika *Opportunities* (peluang) adalah lebih besar dibandingkan *Threats* (ancaman) dan begitu juga sebaliknya.
2. Sebuah perusahaan yang baik jika *Strength* (kekuatan) adalah lebih besar dibandingkan *Weaknesses* (kelemahan).

Beberapa kemungkinan alternatif strategi perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat peluang faktor strategi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strenghts And Opportunities*)
Strategi ini dibuat berdasarkan suatu jalan pikiran, yaitu bagaimana perusahaan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST (*Strenghts And Threats*)
Strategi ini untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.
3. Strategi WO (*Weaknesses And Opportunities*)
Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.
4. Strategi WT (*Weaknesses And Threats*)
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.(Fahmi,, 2014:325)

2.2.5 Model Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif atau kualitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan. Dan untuk menyusun suatu formula yang representative adalah dengan menempatkan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- c. Menyusun dan menentukan faktor-faktor strategis eksternal dan internal suatu perusahaan

Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating dan skor untuk tabel eksternal dan internal dibuat dengan tehnik skala sebagai berikut:

- 1) Bobot nilai
 - a) 1,00 = sangat penting
 - b) 0,75 = penting
 - c) 0,50 = standar
 - d) 0,25 = tidak penting
 - e) 0,10 = sangat tidak penting
- 2) Rating nilai
 - a) 5 = sangat baik
 - b) 4 = baik
 - c) 3 = standar
 - d) 2 = tidak baik
 - e) 1 = sangat tidak baik
- 3) Skor nilai

Untuk skor nilai dihitung dengan mempergunakan formula sebagai berikut:

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan:

SN = Skor nilai

BN = Bobot nilai

RN = Rating nilai

Tabel 2.2

Format Analisis SWOT untuk Faktor Internal dan Eksternal

	Uraian	Bobot	Rating	Skor
I	Strenghts (Kekuatan)			
	1. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	2. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	3. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	4. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	5. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	Nilai	Nilai
I I	Weaknesses (Kelemahan)			
	1. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	2. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	3. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	4. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	5. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	Nilai	Nilai
I I I	Opportunities (Peluang)			
	1. Item dari <i>Opportunities</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	2. Item dari <i>Opportunities</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	3. Item dari <i>Opportunities</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	4. Item dari <i>Opportunities</i>	Nilai	Nilai	Nilai
	5. Item dari <i>Opportunities</i>	Nilai	Nilai	Nilai
I V	Threats (Ancaman)			

1. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	Nilai	Nilai
2. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	Nilai	Nilai
3. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	Nilai	Nilai
4. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	Nilai	Nilai
5. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	Nilai	Nilai

Sumber: Fahmi (2014:325)

d. Menganalisis dan Menentukan Keputusan Strategis Dengan Pendekatan Matrix SWOT

Pada tahap ini selanjutnya dilakukan analisis dan penentuan keputusan dengan menempatkan pendekatan matrix SWOT. Dimana setiap hubungan tersebut diberikan solusi strategi yang harus dilakukan Berdasarkan nilai peringkat dan pembobotan yang kemudian dikalikan akan diperoleh hasil kombinasi antara beberapa situasi sebagai berikut:

1. (Kekuatan dan Kesempatan atau SO) artinya perusahaan menentukan strategi berdasarkan kombinasi kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.
2. (Kelemahan dan Kesempatan atau WO) artinya perusahaan harus membuat strategi bagaimana meminimalkan kelemahan yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.
3. (Kekuatan dan Ancaman atau ST) artinya perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan baik dalam hal manajemen, sistem pengadaan bahan bakumaupun kemampuan finansial untuk mengatasi ancaman.
4. (Kelemahan dan Ancaman atau WT) artinya perusahaan harus meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. (Fahmi, 2014:324).

Menurut Fahmi (2014) bagi suatu perusahaan keempat posisi dalam matrik SWOT ini menjadi bagian penting untuk memposisikan pemahaman secara lebih aplikatif. Artinya akan menjadi lebih baik setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat tersebut maka sebaiknya melaksanakan semua itu secara simultan, bukan melaksanakan itu secara terpisah. Karena dengan melaksanakan secara simultan akan membuat kekuatan strategi perusahaan menjadi lebih terpadu. Karena secara prinsipil konsep SWOT adalah suatu analisis yang dibangun secara keseimbangan yang berkekuatan menyatu dan bersifat saling mendukung. Seperti pada strategi SO. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba

memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

Tabel 2.3

Matrik Analisis SWOT

IFAS	Strenghts (S)	Weaknesses (W)
EFAS	Daftar semua kekuatan yang di miliki	Daftar semua kelemahan yang dimiliki
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat di identifikasi	Strategi (SO) Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi (WO) Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
Threats (T) Daftar ancaman yang dapat di identifikasi	Strategi (ST) Gunakan kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman	Strategi (WT) Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber : Jurnal Penelitian (Nisa, 2015)

Bagi suatu perusahaan keempat posisi dalam matrik SWOT ini menjadi bagian penting untuk memposisikan pemahaman secara lebih aplikatif. Artinya akan menjadi lebih baik setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat tersebut maka sebaiknya melaksanakan semua itu secara simultan, bukan melaksanakan itu secara terpisah. Karena dengan melaksanakan secara simultan akan membuat kekuatan strategi perusahaan menjadi lebih terpadu. Karena secara

prinsipil konsep SWOT adalah suatu analisis yang dibangun secara keseimbangan yang berkekuatan menyatu dan bersifat saling mendukung. Seperti pada strategi SO. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

2.3 Bahan Baku

2.3.1 Pengertian Bahan Baku

Seluruh perusahaan yang memproduksi untuk menghasilkan satu atau beberapa macam produk tertentu akan selalu memerlukan bahan baku untuk pelaksanaan proses produksinya. Bahan baku merupakan input yang paling penting dalam berbagai proses produksi. Kekurangan bahan baku yang tersedia dapat berakibat terhentinya proses produksi karena habisnya bahan baku untuk diproses. Akan tetapi terlalu besarnya bahan baku dapat mengakibatkan tingginya persediaan dalam perusahaan yang dapat menimbulkan berbagai resiko maupun tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan terhadap persediaan tersebut. Untuk lebih

memahami arti dari bahan baku, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat mengenai pengertian dari bahan baku.

“Bahan baku adalah bahan yang menjadi bagian produk jadi dan dapat diidentifikasi ke produk jadi” (Suadi, 2010:64).

“Bahan baku adalah persediaan yang dibeli oleh perusahaan untuk diproses menjadi barang setengah jadi dan akhirnya barang jadi atau produk akhir dari perusahaan” (Syamsuddin, 2011:281).

“Bahan baku adalah bahan mentah, komponen, sub-perakitan serta pasokan yang dipergunakan untuk menghasilkan barang dan jasa” (Reksohadiprodo, 2013:153).

“Jadi dari beberapa penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa bahan baku adalah barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi yang mana dapat diperoleh dari sumber-sumber alam ataupun dibeli dari supplier atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan yang menggunakannya” (Riyanto, 2001:69).

2.1.2 Penelitian Terdahulu

1. Nur Afrillita T (2013) dengan judul penelitian “Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda”. Hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Samekarindo Indah adalah dengan menggunakan alat analisis SWOT, maka PT. Samekarindo Indah dapat menggunakan alternatif strategi-strategi berikut (1)

Strategi Strength – Opportunities yaitu pertahankan dan tingkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual, pengembangan pasar menengah kebawah dan mengadakan kegiatan pameran. (2) Strategi Weaknesses – Opportunities yaitu promosi yang terarah, promosi yang lebih gencar dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor di berbagai event, promosi melalui media cetak dan media jejaring sosial. (3) Strategi Strength – Threats yaitu mengembangkan daya saing, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. (4) Strategi Weaknesses – Threats yaitu memperluas area promosi dengan membuka outlet – outlet untuk memperluas jaringan penjualan, menambah variasi penjualan dealer seperti menjual aksesoris motor yang sedang trend di masyarakat, memberikan diskon harga spare part bagi konsumen yang loyal.

2. Sri Yati Prawitasari (2010) dengan judul penelitian “Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi Pada Dealer Honda Tunggul Sakti di Semarang)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah strategi investasi, dimana posisi perusahaan berada pada posisi aman dan jenis usahanya adalah usaha ideal. Strategi investasi ini berarti perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil (harvesting). Perusahaan dapat menggunakan strategi perusahaan sebelumnya dengan memperbaiki kelemahan perusahaan dan menghindari atau bertahan melawan ancaman perusahaan dengan menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.

3. Alvin Gilang Ramadhan (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Analisis SWOT Terhadap Keunggulan Sistem Manajemen Rantai Pasokan (Studi Pada PT.Misaja Mitra, Pati – Jawa Tengah)”. Hasil penelitian menemukan penyebab utama dari kelemahan dan ancaman di PT. Misaja Mitra, yaitu adanya produk pengganti, ancaman, pesaing. Oleh karena itu diperlukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan analisis SWOT maka akan dapat terkontrol dengan baik.
4. Amila Khusnita (2011) dengan judul penelitian “Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT.Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember
5. Lydia Mariana Panggabean (2005) dengan judul penelitian “Analisis SWOT Terhadap Prospek Bisnis Pada Usaha Apotek di Kota Sibolga”. Hasil penelitian usaha yang menunjukkan bahwa kemampuan usaha apotek yang ada di kota Sibolga dalam memosisikan usahanya masih berada dibawah rata-rata faktor strategis yaitu sebesar 2,71. Yang mampu berada diatas rata-rata posisi tersebut hanya sebesar 42,86% sedangkan sisanya masih berada dibawah bobot angka tersebut atau sebesar 57,14%. Oleh karena itu usaha-usaha apotek yang ada di kota Sibolga perlu mengganti faktor-faktor strategis yang digunakan selama ini dalam merebut pasar.

6. Zuhrotun Nisak (2014) dengan judul penelitian “Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, dengan menggunakan analisis IFAS dan EFAS serta menggunakan analisis SWOT menunjukkan posisi perusahaan pada sel 2, maka strategi yang dipilih guna mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut adalah strategi ST.
7. Chern-Wern Hong and Ngai-Weng Chan (2010) judul penelitian “*Strength-Weakness-Opportunities-Threats Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TOWS teknik analisis dikerahkan untuk mengidentifikasi opsi manajemen strategis. Hal ini dilakukan dengan cara kekuatan internal dan peluang eksternal yang dimaksimalkan pada saat kelemahan internal dan ancaman eksternal pada PNP diminimalkan. Beberapa manajemen strategis untuk PNP dalam konteks ekowisata telah diidentifikasi seperti peluang ekonomi, pendidikan lingkungan dan penelitian. Selain pilihan strategis yang telah diidentifikasi untuk melawan ancaman eksternal dan kelemahan internal seperti kelangkaan lahan perambahan dan pemburu flora dan fauna. Analisis SWOT bisa lebih ditingkatkan dengan pertanyaan terbuka untuk mengidentifikasi lebih banyak pilihan dalam manajemen strategis.
8. Odoom Domson (2008) judul penelitian “*Strategic Analysis Of Ghana’s Wood Export Sector*”. Studi ini menunjukkan bahwa industri ekspor kayu di Ghana memandang bahwa program dan inisiatif yang dipimpin pemerintah tidak bekerja secara efektif. Disana ada perbedaan yang signifikan dalam respon berdasarkan ukuran dan produk perusahaan kelompok. Oleh karena itu

menyarankan agar pemerintah dan lembaga-lembaga sektor publik dan swasta dalam ekspor kayu sektor mengkoordinasikan kegiatan dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk produk kayu Ghana. Dalam menilai kendala ekspor ke AS, hasil menunjukkan bahwa responden memiliki kesulitan menemukan pembeli yang handal dan menghadapi kurangnya pemahaman klasifikasi dan grading sistem AS. Selain itu, volume besar dibutuhkan oleh importir AS juga merupakan penghalang utama dalam mengekspor ke AS. Ada signifikan perbedaan respon berdasarkan lokasi perusahaan, ukuran perusahaan dan kelompok produk. Secara keseluruhan, responden menunjukkan tidak ada strategi ekspor yang komprehensif dan didokumentasikan dengan baik di tempat.

Dari deskripsi penelitian terdahulu di atas dapat diringkas menjadi sebuah tabel penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih mudah untuk membaca dan memahami tentang kajian penelitian terdahulu yang ditulis oleh penelitian terkait dengan penelitian yang telah dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.4
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Lydia Mariana Panggabean (2005)	Analisis SWOT terhadap prospek bisnis pada usaha apotek di kota Sibolga	Manajemen pemasaran	Analisis SWOT	Usaha yang menunjukkan bahwa kemampuan usaha apotek yang ada di kota Sibolga dalam memposisikan usahanya masih berada dibawah rata-rata faktor strategis yaitu sebesar 2,71. Yang mampu berada diatas rata-rata posisi tersebut hanya sebesar 42,86% sedangkan sisanya masih berada dibawah bobot angka tersebut atau sebesar 57,14%. Oleh karena itu usaha-usaha apotek yang ada di kota Sibolga perlu mengganti faktor-faktor

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat	Hasil Penelitian
					strategis yang digunakan selama ini dalam merebut pasar.
2	O d o o m D o m s o n (2008)	<i>Strategic Analysis Of Ghana's Wood Export Sector</i>	Manajemen pemasaran	A l a t Analisa Analisis SWOT	Industri ekspor kayu di Ghana memandang bahwa program dan inisiatif yang dipimpin pemerintah tidak bekerja secara efektif. Disana ada perbedaan yang signifikan dalam respon berdasarkan ukuran dan produk perusahaan kelompok. Oleh karena itu menyarankan agar pemerintah dan lembaga-lembaga sektor publik dan swasta dalam ekspor kayu sektor mengkoordinasikan kegiatan dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk produk kayu Ghana. Dalam menilai kendala ekspor ke AS, hasil menunjukkan bahwa responden memiliki kesulitan menemukan pembeli yang handal dan menghadapi kurangnya pemahaman klasifikasi dan grading sistem AS. Selain itu, volume besar dibutuhkan oleh importir AS juga merupakan penghalang utama dalam mengekspor ke AS. Ada signifikan perbedaan respon berdasarkan lokasi perusahaan, ukuran perusahaan dan kelompok produk. Jadi , responden menunjukkan tidak ada strategi ekspor yang komprehensif dan di dokumentasikan dengan baik di tempat.
3	Sri Yati Prawitasari (2010)	Analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran berdaya saing (Studi pada Dealer Honda tunggulsakti di Semarang)	Perencanaan Strategi Pemasaran	Analisis SWOT	Bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah strategi investasi, dimana posisi perusahaan berada pada posisi aman dan jenis usahanya adalah usaha ideal. Strategi investasi ini berarti perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil (harvesting). Perusahaan dapat menggunakan strategi perusahaan sebelumnya dengan memperbaiki kelemahan perusahaan dan menghindari atau bertahan melawan ancaman perusahaan dengan menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.
4	Chern-Wern Hong and Ngai-Weng Chan (2010)	<i>Strength-weakness-opportunities-threats Analysis of Penang National Park for Strategic</i>	Manajemen pemasaran	Analisis SWOT	SWOT teknik analisis dikerahkan untuk mengidentifikasi opsi manajemen strategis. Hal ini dilakukan dengan cara kekuatan internal dan peluang eksternal

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat	Hasil Penelitian
		<i>Ecotourism Management</i>			yang dimaksimalkan pada saat kelemahan internal dan ancaman eksternal pada PNP diminimalkan. Beberapa manajemen strategis untuk PNP dalam konteks ekowisata telah diidentifikasi seperti peluang ekonomi, pendidikan lingkungan dan penelitian. Selain pilihan strategis yang telah diidentifikasi untuk melawan ancaman eksternal dan kelemahan internal seperti kelangkaan lahan perambahan dan pemburu flora dan fauna. Analisis SWOT bisa lebih ditingkatkan dengan pertanyaan terbuka untuk mengidentifikasi lebih banyak pilihan dalam manajemen strategis
5	Nur Afrillita T (2013)	Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Pada Pt. Samekarindo Indah Di Samarinda	Perencanaan Strategi Pemasaran	Analisis SWOT	Dengan menggunakan alat analisis SWOT, maka PT. Samekarindo Indah dapat menggunakan alternatif strategi-strategi berikut (1) Strategi Strength – Opportunities pertahankan dan tingkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual, pengembangan pasar menengah kebawah dan mengadakan kegiatan eksibisi (2) Strategi Weaknesses – Opportunities yaitu promosi yang terarah, promosi yang lebih gencar dan media jejaring sosial. (3) Strategi Strength – Threats yaitu mengembangkan daya saing, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. (4) Strategi Weaknesses – Threats yaitu memperluas area promosi dengan membuka outlet – outlet untuk memperluas jaringan penjualan, menambah variasi penjualan dealer seperti menjual aksesoris motor yang sedang trend di masyarakat, memberikan diskon harga spare part bagi konsumen yang loyal
6	Alvin Gilang Ramadhan (2013)	Pengaruh analisis swot terhadap keunggulan sistem manajemen rantai pasokan (Studi Pada PT.Misaja Mitra, Pati – Jawa Tengah).	Rantai pasokan	Analisis SWOT	Penyebab utama dari kelemahan dan ancaman di PT. Misaja Mitra, yaitu adanya produk pengganti, ancaman, pesaing. Oleh karena itu diperlukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan analisis SWOT maka akan dapat terkontrol dengan baik.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat	Hasil Penelitian
7	A m i l a K h u s n i t a (2011)	Analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing (studi pada PT.Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)	S t r a t e g i kompetitif	Analisis SWOT	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember
8	Zuhrotun N i s a k (2014)	Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif	S t r a t e g i kompetitif	Analisis SWOT	Dengan menggunakan analisis IFAS dan EFAS serta menggunakan analisis SWOT menunjukan posisi perusahaan pada sel 2, maka strategi yang dipilih guna mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut adalah strategi ST.

Sumber : Kajian Penelitian Terdahulu

2.1.3 Kerangka Pemikiran

Didunia bisnis di Indonesia timbul begitu banyak persaingan dibidang usaha dan industri. Banyak terjadi perubahan dan ketidakpastian dilingkungan perusahaan. Keadaan ini memaksa perusahaan untuk lebih baik dalam merencanakan danmerumuskan strategi bersaing, agar dapat bertahan dalam pusing persaingan masa kinidengan cara memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan yang dapatmempengaruhi kinerja perusahaan dalam persaingan pemenuhan bahan baku.Oleh sebab itu perlu bagi perusahaan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, and Threat*) dalam menentukan strategi pemenuhan bahan baku. Dimana analisis ini terdiri dari 2 variabel analisis, yaitu analisis faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, dan analisis eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Analisis yang dilakukan ini

memungkinkan perusahaan mengetahui posisi bersaing serta memilih strategi pemenuhan bahan baku yang berdaya saing pula.



2.1.3.1 Kerangka Pemikiran

Teori yang Relevan	Penelitian Empiris
<ol style="list-style-type: none">1. Teori manajemen operasional. Fredy Rangkuti (2008).2. Teori Analisis Swot. Philip Kotler (2008), pearce dan Robinson (2010), Fredy Rangkuti (2008)3. Teori Bahan Baku. Suadi (2000), Syamsudin	<ol style="list-style-type: none">1. Lyidia Mariana Panggabean (2005). "Analisis SWOT terhadap prospek bisnis pada usaha apotek di kota Sibolgia"2. Odoom Domson (2008). "STRATEGIC ANALYSIS OF GHANA'S WOOD EXPORT SECTOR"3. Sri yati Prawitasari (2010). "Analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran berdaya saing (Studi pada Dealer Honda Tunggulsakti di Semarang)"4. Chern-Wern Hong and Ngai-Weng Chan (2010). "Strenghts-weaknesses-opportunities- theartsAnalysis of penang National Park for Strategic Ecotourism Management"5. Nur Afrillita T (2013). "Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Pasa PT. Samekarindo Indah Di Samarinda"6. Alvin Gilang Ramadhan (2013). " Pengaruh Analisis swot terhadap keunggulan system manajemen rantai pasokan (Studi Pada PT. Misaja Mitra Pati Jawa Tengah)"7. Amila Khusnita (2011). " Analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing (Studi pada PT. Bnak BNI Syariah Kantor Cabang

UD. DUTA AGUNG JAYA
di Purworejo Lumajang

Analisis SWOT

Strategi Pengadaan



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Sumber Data: Teori dan Penelitian Terdahulu

Lingkungan Perusahaan Yang
Berubah-ubah

Analisis SWOT

Analisis Internal

Analisis Eksternal

Posisi Perubahan

Strategi Perusahaan yang
Berdaya Saing

Gambar 2

Paradigma penelitian

Sumber data: Teori dan Peneliti Terdahulu

