

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajem Strategi adalah Suatu pendekatan holistik (Tingkat koperasi bisnis dan operasional) dalam pengambilan keputusan manajerial yang dapat pembantu mengidentifikasi isi pokok dan masalah kompleks, pemberian alternatif tindakan yang mungkin diambil, penyusunan rekomendasi, aksi kedepan, (misalnya koordinasi, pengembangan, fleksibilitas, dan respons) dalam jawaban keputusan strategi ( apa, siapa, bagaimana, dan mengapa) Dalam praktiknya proses tersebut melibatkan hal-hal kreatif, fleksibel, optimis, dan penuh imajinasi atas fase-fase redefinisi, revisi, reformasi, kerja ulang, mendaur ulang yang berbasis pada data dan informasi kualitatif ataupun kuantitatif pada kondisi tidak pasti untuk beradaptasi dengan cepat lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah.

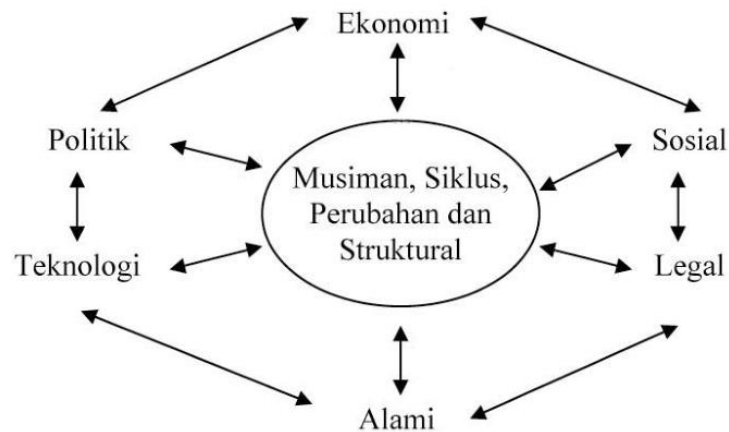
##### **2.1.2. Pola Pikir Strategi**

Menurut “Musa Hubeis Dan Mukhadam Najib dalam buku manajemen strategik 2014” Pola pikir Manajemen strategi sebagai suatu konsep yang terkait dengan faktor waktu melibatkan suatu proses yang kontinu dan interatif dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan lingkungan yang di hadapinya. Oleh karena itu, manajemen strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan dapat berfokus pada sumber daya (alam, manusia dan buatan). Untuk pengembangan jangka panjang serta Menguntungkan. sebagai literasi, dengan meningkatkan sumberdaya ayang dialokasikan ke suatu jaringan bisnis, kekuatannya dapat di tunjukan dalam bentuk superioritas idiologi, biaya rendah, atau posisi pasar yang kuat.

Sebagai ilustrasi, untuk memenangkan persaingan bisnis dalam kondisi pasar yang semakin tersegmentasi kecil, baik penanganan produk secara nyata

(pabrik peningkatan mutu, layanan informal, kerjasama dengan pihak terkait, diversifikasi pasar, promosi, dan lain-lain) maupun penerapan pola pikir terpadu.

*Gambar 2.1*  
*Skema Pola Pikir Strategi*



*Sumber: Buku Manajemen Strategik, M. Hubeis, Mukhamad Najib (2014;06-07)*

Pemikiran strategi mengajak pemimin perusahaan agar tidak sekedar melihat perusahaan atau bisnisnya berdiri sendiri dan terpisah dari lingkungannya karena pertumbuhan dan keberlanjutan bisnisnya bergantung pada kemampuan menenali lingkungan yang di hadapi dan perumusan serangkaian tindakan strategi untuk dapat memanfaatkan peluang yang tersedia dan menghindari ancaman yang datang. Dengan pola pikir strategi, pengelolaan organisasi di dorong untuk melihat kedepan mengenai apa yang di inginkan terjadi pada organisasinya dan sejauh mana organisasi diharapkan dapat bertumbuh.

### 2.1.3. Fungsi Manajemen Strategi

Manajemen Strategik berfungsi sebagai acuan ataupun sarana dalam merancang sebuah tujuan, gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi serta merespon perubahan dan perkembangan lingkungan nasional dan global. Pada semua pihak terkait sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian maka akan memudahkan dalam menyepakati sebuah perubahan

atau pengembangan strategi yang akan diterapkan. Sesuai dengan keunggulan yang akan diwujudkan oleh perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan secara garis besar bahwa dalam menentukan tujuan dan arah dari sebuah organisasi dengan mempertimbangkan resiko-resiko yang harus diambil. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang maka perusahaan harus melakukan sebuah perencanaan strategi, yang bertujuan untuk membentuk sebuah strategi serta menyempurnakan sebuah produk perusahaan, sehingga dapat bertumbuh dan memenuhi target.

#### 2.1.4. Pendukung Alternatif Strategi

##### 1. Strategi Integrasi

Tipe ini dibagi menjadi tiga yaitu:

###### a. Integrasi Kedepan (*Forward Integration*)

Strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau kepemilikan yang benar. Strategi ini digunakan ketika jalur distribusi yang adasangat mahal, mutunya terbatas, dan tidak dapat mendistribusikan produk dengan cepat. Untuk mengelola bisnis baru, penerapan strategi ini perlu mempertimbangkan kemampuan modal dan sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi. Dari sisi laba, perusahaan perlu melihat apakah bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi bila dikelola sendiri.

###### b. Integrasi Kebelakang (*Backward Integration*)

Dapat didefinisikan sebagai strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Tujuan strategi ini untuk memastikan bahwa pemasoka produk yang dibutuhkan dapat dipenuhi sesuai dengan spesifikasi dan jumlah yang dibutuhkan serta di sampaikan pada waktu yang sesuai pula sehingga tidak mengganggu proses produksi atau operasi perusahaan.

Strategi Integrasi Kebelakang dilakukan ketika jumlah pemasok sedikit sementara pesaing sangat banyak. Dengan menguasai pemasok, perusahaan dapat menekan harga bahan baku sehingga dari sisi biaya, perusahaan akan lebih kompetitif dibanding pesaing. Namun tentu saja perusahaan perlu mempertimbangkan apakah margin keuntungan serta sumber daya yang dibutuhkan tersedia ketika akan menerapkan strategi ini.

c. Integrasi Horizontal

Integrasi tipe ini dapat didefinisikan sebagai strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Strategi ini dapat digunakan ketika perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang. Dengan demikian integrasi horizontal dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing. Penerapan strategi ini perlu memperhatikan apakah perusahaan dapat menjadi kekuatan monopoli tanpa melanggar peraturan pemerintah. Selain itu perusahaan juga perlu memperhatikan sumberdaya yang cukup untuk melakukan ekspansi.

2. Strategi Intensif

Dalam tipe ini dibagi menjadi tiga yaitu:

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi perusahaan yang di tuju untuk meningkatkan pangsa-pasar atas produk atau jasa, sehingga adanya peningkatan usaha secara intensif.

Strategi ini dilakukan ketika industri sedang tumbuh sedangkan pesaing mengalami penurunan. Dalam siklus hidup produknya, produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan juga masih dalam fase kejenuhan. Strategi ini berpusat pada, konsumen yang mau meningkatkan pembelianya pada produk yang telah di tawarkan perusahaan.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk. Strategi ini dilakukan apabila tersedia jaringan distribusi bermutu dan tidak mahal. Selain itu, munculnya pasar-pasar baru yang memiliki daya tarik memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan pasar. Strategi ini dapat digunakan sebagai alternatif ketika produk yang beredar di pasar sudah mulai jenuh, sedangkan di daerah lain sedang mengalami pertumbuhan.

Strategi pengembangan pasar tidak hanya meliputi pasar secara geografis ataupun psikografis merupakan strategi pengembangan pasar.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi perusahaan yang meningkatkan penjualan dengan melakukan perbaikan dan pengembangan produk atau jasa. Perusahaan perlu menggunakan strategi ini pada saat produknya telah mengalami penurunan yang diakibatkan oleh banyaknya produk baru yang muncul di pasar. Produk produk baru mungkin menawarkan nilai lebih tinggi dari selama ini yang di tawarkan perusahaan, misalnya memiliki mutu yang lebih baik atau memiliki harga yang lebih rendah, untuk menerapkan strategi ini perusahaan tentu mengembangkan kemampuan litbangnya. Dengan perkembangan yang sangat pesat produk yang ditawarkan ke pasar yang memiliki siklus hidup sangat pendek dari sebelumnya.

3. Strategi Diversifikasi

Dalam kategori ini, tipe-tipe strategi dibagi menjadi tiga macam yaitu:

a. Diversifikasi Konsentrik

Dapat di definisikan sebagai strategi perusahaan perusahaan, dengan cara menambahkan produk atau jasa baru. Yang masih adakaitanya dengan produk atau jasa lama. Strategi ini, digunakan ketika bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat. Sementara produk yang ada mengalami tahapan penurunan.

b. Diversifikasi Konglomerat

Strategi ini digunakan ketika pasar yang ada mengalami stagnasi atau penurunan melalui titik jenuhnya. Secara umum, industri yang selama ini dilayani juga mengalami penurunan sementara industri yang lain sedang mengalami pertumbuhan sehingga menyediakan peluang baru bagi perusahaan.

c. Diversifikasi Horizontal

strategi yang menambahkan produk dan jasa baru yang tidak berkaitan strategi ini dilakukan pada saat penawaran produk baru, diperkirakan akan ada peningkatan penerimaan produk yang sudah beredar di pasar sehingga jaringan distribusi dapat dimanfaatkan untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan yang sudah.

4. Strategi Defensif

Dalam tipe ini ada empat macam yaitu:

a. Bekerja Sama (*Joint Venture*)

Strategi yang dilakukan untuk membentuk kerjasama Sementara atau konsorsium dalam memanfaatkan beberapa peluang. dalam joint venture kedua perusahaan akan membentuk anak perusahaan. strategi ini digunakan ketika perusahaan tidak mampu bersaing dengan market leader. Keunggulan berbeda dari dari masing perusahaan dapat saling melengkapi. strategi ini juga diterapkan ketika perusahaan akan memasuki pasar internasional dan kerjasama joint venture dipakai akan dapat memberikan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.

b. Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi defensif yang dilakukan perusahaan dengan mengelompokkan ulang bisnis melalui pengurangan biaya dan aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan. strategi ini dapat digunakan ketika perusahaan memiliki kemampuan tertentu, tetapi selalu

gagal memenuhi tujuan dan sasaran. perusahaan perlu melakukan strategi ini karena mereka tidak efisien, karyawan buruk, dan keuntungan rendah sehingga posisi menjadi paling lemah dalam industri.

c. Divestasi

menjual sebuah unit bisnis atau sebagian perusahaan kepada pihak lain. strategi ini bisa dilakukan jika perusahaan setelah menerapkan strategi pengurangan namun tidak menunjukkan hasil perbaikan yang memuaskan sementara sebuah unit bisnis dan divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya untuk tetap bersaing. strategi ini biasanya dilakukan ketika perusahaan memerlukan jumlah uang secara mendesak sementara dana tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber lain atau perusahaan merasa tidak mampu lagi mengelola bisnis tersebut secara menguntungkan. namun dalam beberapa kasus strategi ini dapat diterapkan karena pemilik perusahaan ingin beralih ke bisnis lain yang dianggap lebih menarik.

d. Likuidasi

menjual seluruh aset perusahaan bahan atau menutup sebuah perusahaan. strategi dapat dilakukan setelah strategi pengurangan dan divestasi tidak berhasil dilakukan. likuidasi adalah upaya pemegang saham untuk meminimalisir kerugiannya dengan menutup dan menjual semua harta perusahaan.

#### 2.1.5. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT Strengths (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Analisis ini digunakan dalam menentukan strategi yang efektif sehingga dapat diterapkan perusahaan berdasarkan situasi dan kondisi perusahaan. Sehingga peluang dan ancaman dapat diidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan, dan dapat membandingkannya dengan kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dengan melakukan analisis lingkungan internal.

Dari pendapat tersebut dapat di ketahui bahwa analisis SWOT suatu proses untuk mengidentifikasi dan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman agar dapat ditetapkan strategi perusahaan yang tepat.

Gambar 2.2

Diagram Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti. F. 2014

Berdasarkan diagram analisis SWOT diatas maka di kemukakan sebagai berikut:

**Kuadran I:** Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang *Agresif (Growth oriented strategy)*.

**Kuadran II:** Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran III:** Fokus strategi perusahaan ini meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.

**Kuadran IV:** ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

#### 2.1.6. Fungsi dan Tujuan Analisis SWOT

Seperti yang telah di jelaskan diatas bahwa analisis SWOT terbentuk dari kekuatan perusahaan, kelemahan perusahaan, peluang perusahaan, dan ancaman perusahaan. Dari menganalisa kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diketahui



perbandingan kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan para perusahaan pesaing. Diantaranya kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pemasaran, keunggulan produk pesaing.

Dengan definisi diatas maka dapat dinyatakan bahwa tujuan menggunakan analisis SWOT adalah dapat digunakan untuk membuat strategi pemasaran sebuah produk secara maksimal, menganalisis sebuah faktor yang dapat dijadikan sebagai peluang dan mengatasi sebuah ancaman yang terjadi di perusahaan pesaing dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan.

#### 2.1.7. Faktor Yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Dua faktor yang perlu di pertimbangkan dalam penggunaan analisis SWOT yaitu:

##### 1. Analisis Lingkungan Internal

###### a. Pemasaran

Daerah pemasaran merupakan wilayah perusahaan untuk menjual hasil produknya, hal ini sangat penting sebab dengan adanya daerah pemasaran maka hasil produksi perusahaan akan terjual secara kontinyu dan untuk mengetahui mengenai kegiatan promosi yang dijalankan perusahaan.

###### b. Produk

Produk merupakan suatu hasil proses yang memiliki sifat kompleks baik dalam bentuk nyata secara fisik dapat maupun tidak dapat diraba untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Adapun indikator dari produk tersebut adalah macam-macam produk yang dijual di toko dan dapat di jangkau oleh segmen pasar yang ada.

###### c. Sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia merupakan penggerak untuk kelancaran usaha dan kinerja perusahaan serta salah-satu kekayaan perusahaan yang harus di pelihara dan dijaga. Penggunaan tenaga kerja manusia secara efektif dan terarah merupakan kunci kearah peningkatan hasil produksi.

d. Promosi

Promosi merupakan bagian terpenting dari suatu perusahaan untuk dapat memperluas, meningkatkan dan memperkenalkan produk secara lebih kepada masyarakat. Dengan promosi diharapkan volume penjualan suatu produk dapat meningkat dan dapat dikenal lebih luas oleh masyarakat.

e. Harga

perusahaan menentukan harga jual produknya berdasarkan atas biaya produsen dan biaya bahan baku ditambah prosentasi 20%. di samping itu perusahaan juga memperhatikan tingkat harga umum yang berlaku di pasar atau harga jual produk pesaing.

f. Keuangan

Keuangan merupakan ilmu dan seni yang mengelola uang yang mempengaruhi setiap orang dan setiap organisasi. Keuangan berhubungan dengan proses, lembaga, pasar, dan instrumen yang terlibat dalam transfer uang dimana di antara individu ataupun antar bisnis dan pemerintah.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Ekonomi

Pasar memerlukan daya beli dimana kondisi ini dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, perumusan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan serta yang dapat merintang atau membentuk menciptakan tujuan perusahaan, adalah pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi.

b. Sosial

Keadaan sosial merupakan pertimbangan bagi manajemen. Lingkungan ini berkenaan dengan kepercayaan kepercayaan terhadap produk suatu perusahaan. Perubahan sosial yang terjadi terus menerus seiring berjalannya waktu maka perusahaan harus bisa menyesuaikan kondisi tersebut.

c. Politik

Faktor stabilitas politik dan regulasi merupakan pertimbangan utama para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Kebijakan yang berlaku di

sebuah negara untuk setiap usaha. Misalnya dalam bidang perdagangan, dan aktifitas bisnis lainnya.

d. Teknologi

Perlu memperhatikan perubahan teknologi masakini yang mempunyai pengaruh terhadap industri. Inovasi teknologi dapat terjadi dan dramatis dapat mempengaruhi perusahaan. kemajuan teknologi dapat memunculkan industri baru, jadi perusahaan terutama perusahaan industri harus mengamati kemajuan teknologi saat ini dan kemungkinan inovasi lebih lanjut diwaktu yang akan datang.

e. Pesaing

Mereka yang menguasai pasar dan dapat mengganggu stabilitas sebuah produk di sebuah pasar yang sama. Maka dari itu perusahaan harus terus melakukan riset dan melihat ancaman yang akan datang dari pesaingnya.

#### 2.1.8. Matrix SWOT

Matrik adalah alat untuk mencocokkan faktor penting yang akan membantu dalam mengembangkan strategi yaitu SO (kekuatan-peluang atau *streng-opportunities*), WO (kelemahan-peluang atau *weaknes-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman atau *strenght-threats*) dan WT (kelemahan-ancaman atau *weaknes-threats*), mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT untuk menentukan tema-tema strategik dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak pada tahap pencocokan terbaik.

Dari identifikasi lingkungan internal akan di peroleh kekuatan dan kelemahan, dan dari lingkungan eksternal diperoleh peluang dan ancaman yang dapat disusun dalam tabel matrix SWOT sebagai berikut:

Table: 2.1

Ilustrasi Tabel Matrix SWOT

<b>Internal factor Evaluasi (IFE)</b>  <b>Eksternal factor Evaluasi (EFE)</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
	<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI WO</b>
	<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI WT</b>

Sumber: Buku Manajemen Strategik, M. Hubeis, Mukhamad Najib (2014;97-98)

Keterangan:

1. Strategi SO

Strategi ini berdasarkan pikiran perusahaan, dengan memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

2.1.9. Grand Strategy Matrix

Perusahaan besar sehingga memiliki bermacam-macam bisnis biasanya menggunakan kombinasi beberapa strategi, suatu organisasi secara simultan mencari pertumbuhan melalui akuisisi bisnis baru yang disertai dengan menjual atau memisahkan suatu bisnis dengan bisnis lainnya. Walaupun menggunakan istilah yang berbeda, yaitu *Grand Strategy* atau dalam bentuk *Grand strategi matrix* dan *grand cluster*, kapan berbagai strategi ini akan di gunakan sangat bergantung pada posisi perusahaan.

Gambar 2.3

Penentuan Grand Strategy Matrix



Sumber : Buku Manajemen Strategik, Musa Hubeis, Mukhamad Najib (2014;103)

Gambar 2.4

Penentuan Grand Strategy Matrix



Sumber : Buku Manajemen Strategik, Musa Hubeis, Mukhamad Najib (2014;103)

#### 2.1.10. Kaitan Strategi Dengan Analisis SWOT

Setelah dijabarkan pada bagian sebelumnya tentang arti analisis SWOT sebagai alat manajemen untuk menentukan strategipemasaran, dari elemen-elemen yang telah ada sebagai diketahui analisis SWOT adalah tindakan *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. *And streangth underling planning*. Tahapan ini merupakan tahapan yang paling kritis dalam analisis situasi dimana pembahasan mencoba mengidentifikasi peluang-peluang pokok perusahaan serta ancaman yang makin berakibat buruk. Serta dicari juga *strengths and weaknesses* yang ada di perusahaan yang akan mempengaruhi perumusan strategi dan pelaksanaannya. Analisis ini menghasilkan strategi yang sukses adalah yang mampu memaksimalkan *strengths and weaknesses* serta mampu memaksimalkan *weaknesses and threat* analisis ini berusaha mencari kesesuaian antara dinamika langsung dengan kemampuan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Program pemasaran perusahaan harus di rancang sedemikian rupa sehingga penjualan terjadi dengan sendirinya. Program pemasaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya prencanaan strategi pemasaran dengan tepat dan jelas karena strategi pemasaran merupakan cara untuk mengantisipasi munculnya masalah dan kesempatan dimasa depan perusahaan yang berubah. Sehingga kita dapat menggunakan analisis SWOT dalam menentukan strategi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat secara garis besar analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan. Maka dapat dikatakan untuk meningkatkan penjualan perusahaan dibutuhkan strategi pemasaran yang baik, analisis SWOT sala satu analisis yang dapat membantu dalam nenbuat strategi pemasaran dengan mengetahui kekuatan dan peluang perusahaan dan dengan waktu bersamaan dapat meminimalka kelemahan dan ancaman yang di dalam perusahaan. Olah karena itu perusahaan dituntut untuk mengembangkan perusahanya dengan strategi pemasaran yang digunakan melebihi kekuatan para pesaingnya.

### 2.1.11. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dapat mempengaruhi suatu organisasi dari atas kebawah dan mengganggu semua area fungsional dari divisional sebuah bisnis. Rencana strategi strategik harus diimbangi dengan implementasinya. Padahal perubahan datang melalui implementasi dan evaluasi tidak dari perencanaan. Akan tetapi, rencana yang secara teknis sempurna apabila diimplementasikan dengan baik dapat meraih hasil yang lebih baik di bandingkan rencana yang sempurna namun hanya ada di atas kertas.

#### 1. Penetapan Tujuan Tahunan

Sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahunan yang harus di turunkan dalam tujuh tahunan. Perusahaan perlu menetapkan tujuan tahunan yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahunan.

#### 2. Perumusan Kebijakan

Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan, perusahaan perlu merumuskan kebijakan-kebijakan yang mendukung. Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang di buat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### 3. Motivasi Pekerja

Proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motifasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan perusahaan.

#### 4. Alokasi Sumberdaya

Sumberdaya perlu dialokasikan untuk pencapaian tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumberdaya manusianya. Perubahan strategi akan dilakukan ketika membutuhkan perubahan alokasi sumberdaya karena adanya perubahan prioritas dalam aktivitas.

### 2.1.12. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Dalam proses evaluasi strategi ini ada beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan yaitu:

1. Meninjau kembali permasalahan eksternal dan internal yang terjadi saat ini, apakah terjadi perubahan-perubahan pada saat strategi di rumuskan.
2. Adanya pengukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Melakukan perbaikan-perbaikan untuk perkembangan perusahaan.
4. Membantu untuk mengembangkan model masa mendatang.

Secara umum tahapan proses manajemen strategik dapat diuraikan seperti berikut:

*Gambar 2.5*

*Tahapan*



*Sumber: Buku Manajemen Strategik, Musa Hubeis, Mukhamad Najib (2014;29)*



## 2.2. Penelitian Terdahulu

Ditinjau berdasarkan penelitian terdahulu, masalah perumusan strategi pemasaran dengan metode SWOT telah banyak diteliti, tetapi penelitian yang akan saya bahas disini mempunyai perbedaan dari penelitian yang sudah pernah diteliti, diantaranya penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

*Tabel 2.2  
Penelitian terdahulu*

No	Nama penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dewi Lestari (2012)	Analisis SWOT untuk meningkatkan volume penjualan honda vario (dealer honda "centratama motor") malang	Variabel : Analisis SWOT  Kekuatan (S) kualitas, harga dan citra produk.  Kelemahan (W) promosi, kompetitor, cacat produk dan SDM.  Peluang (O) loyalitas.  Ancaman (T) kurangnya tenaga pemasar.  Pengukuran : Matrix IFAS Matrix EFAS Matrix SWOT	a. Berupaya memaksimalkan dalam mempromosikan iklan produk unggulan.  b. Berusaha lebih aktif dalam mensekati segmen pasar dan calon pembeli potensial seta mengikuti beberapa kegiatan.  c. Berusaha dengan keras menjaga dan mempertahankan citra produk.  d. Membuat layanan konsumen.  e. Meningkatkan kualitas SDM.
2	Andrian subiyanto (2020)	Startegi pengembangan pasar rakyat bareng sebagai pasar seni budaya di malang	Variabel : SWOT Kekuatan (S) Lokasi, visi dan misi. Kelemahan (W) Pemasaran, keuangan, stock, promosi. Peluang (O) Kerjasama dengan dinas terkait	Selain melakukan kerja sama dengan para pedagang terkait di kabupaten malang. Rumusan strategi pemasaran tersebut sangat efektif untuk diterapkan.

				loyalitas. Ancaman (T) Persaingan atau agen yang sama SDM. Pengukuran : 1. Analisi Faktor-faktor internal. 2. Matrix IFE 3. Analisis faktor-faktor lingkungan eksternal. 4. Matrix EFE 5. Strategi pemasaran Matrix IE 6. Matrix SWOT 7. Matrix QSPM	
3	Reyza hari agustina (2015)	Analisis SWOT dalam strategi pemasaran kopi di kota malang		Variabel : Analisis SWOT Kekuatan (S) SDM,Lokasi dan fasilitas. Kelemahan (W) Jadwal dan promosi Peluang (O) lokasi Ancaman (T) Pesaing dan pelayanan. Pengukuran : 1. Tabel IFAS 2. Tabel EFAS 3. Matriks SWOT	Posisi perusahaan dalam terdapat pada kuadran 1 yaitu kuadran yang mendukung agresif kebijakan pertumbuhan dimana perusahaan harus gencar dalam melakukan penjualan.

### 2.3. Kerangka Pemecah Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan sebuah prosedur dan langkah-langkah dalam melakukan penelitian sehingga bertujuan untuk mendapatkan tahapan yang terstruktur secara sistematis, sehingga dilakukan dengan efektif dan efisien. Output dalam penelitian, meliputi analisis SWOT untuk menentukan strategi yang efektif, tiga tahapan dalam penelitian. Persiapan, pengumpulan data, dan pengolahan data. Tahap persiapan penulis melakukan survey dan mencari

informasi dibutuhkan yang berkaitan dengan penelitian. Hasil survey tersebut, penulis dapat mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan yang terjadi. Kemudian menetapkan tujuan penelitian agar penelitian dapat fokus pada permasalahan yang ada. Selanjutnya menentukan atribut-atribut yang dibutuhkan oleh pelanggan “LINKAJA”. Penentuan atribut tersebut melalui proses wawancara dengan narasumber “LINKAJA” di kota malang.

Gambar 2.6

Model Penelitian

