

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Hitimala et al., (2023) berfokus pada penyusunan strategi pengembangan agribisnis minyak kayu putih di wilayah Kabupaten Seram Bagian Barat. Pendekatan kualitatif digunakan sebagai metode utama, dengan teknik analisis deskriptif berdasarkan model interaktif Miles dan Huberman. Berdasarkan hasil temuan, sejumlah strategi direkomendasikan untuk menunjang pertumbuhan agribisnis minyak kayu putih, antara lain menjaga kualitas produk dan memperhatikan desain kemasan agar lebih menarik secara visual, melakukan ekspansi area perkebunan kayu putih, serta meningkatkan ketersediaan sarana produksi melalui penyediaan lokal.

Penelitian yang dilakukan oleh Ibnu et al., (2019) bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk minyak kayu putih Ruu di wilayah Wasur, Kabupaten Merauke. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara mendalam, serta penyebaran kuesioner kepada responden yang relevan. Analisis yang digunakan meliputi analisis SWOT. Hasil studi menunjukkan bahwa posisi usaha Ruu berdasarkan analisis SWOT berada pada strategi diversifikasi, yang berarti perluasan lini usaha atau variasi produk menjadi pilihan yang strategis.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Sutantri (2019) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana peran analisis SWOT dapat dijadikan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing bisnis pada Toko Surabaya Ampel yang berlokasi

di Kota Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa Toko Surabaya Ampel memiliki daya saing yang kuat, terutama ditopang oleh keunggulan internal seperti modal usaha yang stabil, mutu produk yang tinggi, lokasi toko yang strategis, harga yang kompetitif, serta pelayanan pelanggan yang ramah. Adapun perbedaan utama antara penelitian ini dengan studi lainnya terletak pada objek yang diteliti, lokasi penelitian, serta metode pendekatannya, sementara kesamaan utamanya terdapat pada fokus penelitian yang sama-sama bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan penggunaan teknik analisis data yang serupa.

Penelitian yang dilakukan oleh Ernawati et al (2021) mengangkat tema strategi pengembangan kerajinan anyaman Purun sebagai produk unggulan daerah, fokus pada peningkatan daya saing industri kreatif tersebut di Kota Banjarbaru. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengidentifikasi kapasitas usaha kerajinan Purun serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat agar produk tersebut mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yang berpijak pada strategi intensif menurut konsep Porter. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kerajinan anyaman Purun di Kampung Purun Kota Banjarbaru memiliki potensi besar untuk dikembangkan lebih lanjut, terutama karena statusnya sebagai salah satu produk unggulan lokal. Perbedaan pokok penelitian ini dibanding studi lainnya terletak pada objek dan lokasi penelitian serta pendekatan metodologinya, sementara persamaannya ada pada tujuan utama yaitu merancang strategi guna meningkatkan daya saing usaha, serta penggunaan pendekatan analisis data yang sejenis.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dan Susanti (2022) berfokus pada penerapan analisis SWOT sebagai alat strategis untuk meningkatkan daya saing Apotek 325 yang berlokasi di Surabaya. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi baru yang efektif dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks di sektor apotek. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan diagram SWOT, Apotek 325 berada pada kuadran II yang merefleksikan strategi diversifikasi. Posisi ini menandakan bahwa meskipun apotek menghadapi berbagai ancaman eksternal, kondisi internal yang kuat memungkinkan mereka untuk mengatasi tantangan tersebut dengan baik. Perbedaan penelitian ini dibandingkan studi lain terletak pada objek dan lokasi penelitian, sementara kesamaannya adalah fokus pada peningkatan daya saing serta penggunaan metode analisis data yang serupa.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahdiana (2021) mengangkat tema analisis SWOT sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing UMKM Keripik Pisang di Kabupaten Karawang. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengkaji kondisi UMKM tersebut berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal serta merumuskan strategi yang tepat melalui analisis SWOT. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat empat jenis kombinasi strategi yang dapat diterapkan oleh UMKM Keripik Pisang. Perbedaan utama penelitian ini dibandingkan dengan studi lainnya adalah pada fokus objek, lokasi geografis, serta metode pendekatan yang digunakan. Namun, penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian lain dalam hal tujuan

utama, yaitu meningkatkan daya saing, serta menggunakan teknik analisis data SWOT yang serupa.

## **2.2.Strategi**

Strategi merupakan komponen penting dalam manajemen bisnis yang berfungsi sebagai arah jangka panjang perusahaan, mencakup perencanaan dan pengalokasian seluruh sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mashuri dan Nurjannah (2020) menekankan bahwa strategi adalah rumusan besar mengenai bagaimana perusahaan mengarahkan langkah-langkahnya dengan memanfaatkan setiap potensi dan kekuatan yang dimilikinya untuk mewujudkan sasaran jangka panjang secara terarah dan berkesinambungan. Strategi menjadi pondasi bagi perusahaan dalam menyusun langkah-langkah antisipatif dan inovatif untuk tetap eksis dan berkembang di tengah ketidakpastian lingkungan.

Lebih lanjut, strategi dapat dipahami sebagai suatu teknik atau pendekatan menyeluruh yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Rachmawati dan Susanti (2022) menyebutkan bahwa pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal menjadi landasan utama dalam merumuskan strategi yang efektif. Strategi yang solid akan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar melalui adaptasi terhadap peluang sekaligus ketanggapan terhadap potensi ancaman. Selain itu, Agustian et al. (2020) menjelaskan bahwa strategi juga mencerminkan proses kepemimpinan dalam merancang visi jangka panjang organisasi, lengkap dengan langkah-langkah sistematis untuk merealisasikan visi

tersebut. Oleh karena itu, strategi bukan hanya menjadi alat untuk mencapai target finansial atau operasional, tetapi juga menjadi sarana transformasi menyeluruh dalam membentuk identitas, arah pertumbuhan, serta daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

### **2.3. Daya Saing**

Daya saing merupakan salah satu elemen fundamental yang menentukan kemampuan suatu perusahaan dalam bertahan dan berkembang di tengah dinamika pasar yang kompetitif dengan tetap mempertahankan kualitas serta nilai tambah bagi konsumen (Agustian et al., 2020). Daya saing tidak hanya berfokus pada proses produksi itu sendiri, tetapi juga melibatkan keseluruhan siklus kegiatan perusahaan, mulai dari inovasi produk, pemanfaatan teknologi, optimalisasi sumber daya manusia, hingga strategi harga dan pelayanan pelanggan. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal serta memanfaatkan kekuatan internal menjadi kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (1992), daya saing suatu perusahaan atau produk tidak hanya ditentukan oleh efisiensi dalam menghasilkan output, namun juga merupakan hasil dari integrasi antara tujuan jangka panjang dengan strategi dan kebijakan yang dirancang untuk mencapainya. Porter mengidentifikasi lima kekuatan utama yang memengaruhi struktur dan tingkat persaingan dalam suatu industri, yakni: intensitas kompetisi antar perusahaan sejenis, ancaman dari pendatang baru, tekanan dari produk substitusi, serta kekuatan tawar pembeli dan pemasok. Berdasarkan analisis ini, Porter

mengusulkan tiga strategi dasar untuk meraih keunggulan kompetitif, yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) yang menitikberatkan pada efisiensi, strategi diferensiasi yang fokus pada keunikan produk atau layanan, serta strategi fokus yang menasar segmen pasar tertentu dengan pendekatan yang lebih spesifik.

#### **2.4. Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan salah satu metode strategis yang sangat penting dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan. Konsep ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara menyeluruh berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan dan keberlangsungan bisnis, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. SWOT berupaya untuk mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) dan memanfaatkan peluang (*opportunities*) sebaik mungkin, sembari mengurangi dampak kelemahan (*weaknesses*) serta mengantisipasi berbagai ancaman (*threats*) yang mungkin muncul. Seperti yang dijelaskan oleh Rangkuti (2016) SWOT membantu perusahaan memahami hubungan dinamis antara potensi internal dan tekanan eksternal untuk menyusun kebijakan yang lebih terarah dan realistis.

Langkah awal dalam melakukan analisis SWOT dimulai dari tahap pengumpulan data. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengklasifikasikan berbagai informasi yang relevan sebagai dasar analisis strategis. Sementara itu, data eksternal mencakup informasi yang berasal dari luar perusahaan, seperti tren pasar, kebijakan pemerintah, dinamika persaingan, perubahan preferensi konsumen, hingga perkembangan teknologi. Pengelompokan ini penting untuk memastikan bahwa seluruh faktor yang memengaruhi perusahaan telah dipetakan dengan baik

sebelum dilanjutkan ke tahap berikutnya. Dalam praktiknya, data internal dianalisis menggunakan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), sedangkan data eksternal dievaluasi melalui Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

#### 2.4.1 Matriks EFAS

Matriks EFAS merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap kinerja dan arah strategi perusahaan. Fokus dari analisis ini mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari luar lingkungan perusahaan. Menggunakan EFAS, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi eksternal yang perlu dimanfaatkan maupun risiko yang harus diantisipasi untuk menjaga daya saingnya (Rangkuti, 2016).

Tabel 1. Faktor-faktor strategi eksternal

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
<b>Total</b>	<b>1,00</b>			

Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Dalam proses penyusunan EFAS, langkah-langkah berikut ini perlu dilakukan secara sistematis :

1. Identifikasi Faktor Eksternal : Tentukan 5 hingga 10 faktor eksternal yang signifikan, baik berupa peluang maupun ancaman. Faktor-faktor ini bisa meliputi kondisi ekonomi, tren pasar, regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, kompetisi industri, atau perubahan perilaku konsumen.
2. Penentuan Bobot (*Weight*) : Setiap faktor diberi bobot berdasarkan tingkat urgensinya terhadap keberlangsungan perusahaan. Bobot ini diberikan

dalam skala antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan total akumulasi bobot seluruh faktor tidak melebihi 1,00.

3. Pemberian Skor atau Rating : Setiap faktor diberi rating berdasarkan seberapa besar dampaknya terhadap perusahaan.
  - Untuk peluang, semakin besar manfaat atau dampak positifnya, maka rating-nya semakin tinggi (4 = sangat signifikan, 1 = sangat lemah).
  - Untuk ancaman, berlaku sebaliknya. Ancaman yang berisiko tinggi diberi rating rendah (1), sementara ancaman yang dampaknya minimal diberi rating tinggi (4).
4. Perhitungan Skor Tertimbang : Skor tertimbang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan rating masing-masing faktor. Nilai ini mencerminkan seberapa besar pengaruh relatif faktor tersebut terhadap perusahaan.
5. Kolom Komentar : Bagian ini digunakan untuk mencatat alasan mengapa suatu faktor dimasukkan ke dalam analisis serta menjelaskan relevansinya dengan kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan.
6. Penjumlahan Skor Akhir : Semua skor tertimbang dijumlahkan untuk memperoleh total skor EFAS, yang akan membantu menentukan posisi perusahaan dalam kuadran SWOT dan sebagai dasar dalam perumusan strategi eksternal.

## 2.4.2 Matriks IFAS

Matriks IFAS merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal yang memengaruhi kondisi dan kinerja perusahaan. Analisis ini mencakup dua kategori utama, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi internal yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi (Rangkuti, 2016).

Tabel 2. Faktor-faktor strategi internal

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
<b>Total</b>	<b>1,00</b>			

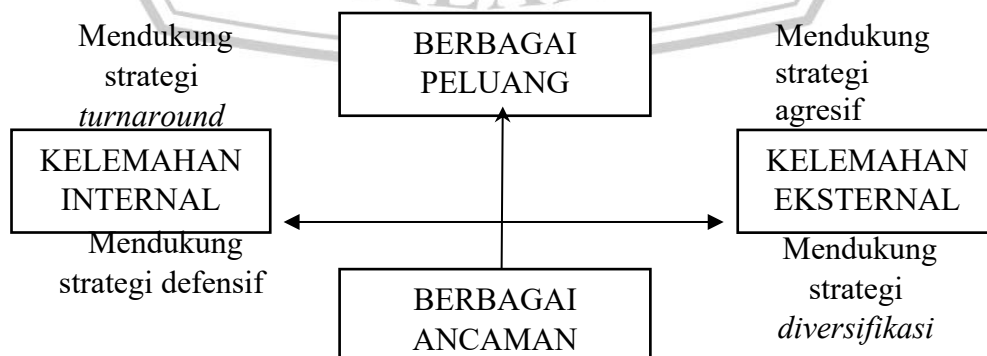
Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Untuk menyusun matriks IFAS secara sistematis, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan :

1. Identifikasi Faktor Internal : Tentukan dan tuliskan 5 hingga 10 faktor kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Faktor-faktor ini dapat mencakup aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, atau aspek internal lainnya yang relevan.
2. Penentuan Bobot (*Weight*) : Berikan bobot untuk masing-masing faktor berdasarkan tingkat kepentingannya bagi perusahaan. Bobot ini berkisar antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan total keseluruhan bobot adalah maksimum 1,00.

3. Pemberian Skor atau Rating : Nilai rating diberikan dalam skala 1 hingga 4 untuk menunjukkan sejauh mana kekuatan atau kelemahan tersebut memengaruhi kondisi perusahaan.
  - Untuk faktor kekuatan, semakin besar pengaruhnya maka semakin tinggi rating-nya (4 = sangat kuat, 1 = sangat lemah).
  - Untuk faktor kelemahan, sistem penilaiannya bersifat terbalik; semakin besar kelemahannya maka rating semakin rendah (1 = sangat lemah, 4 = tidak terlalu lemah).
4. Perhitungan Skor Tertimbang (*Weighted Score*) : Masing-masing bobot dikalikan dengan rating untuk mendapatkan skor tertimbang. Skor ini menunjukkan pengaruh relatif setiap faktor terhadap perusahaan.
5. Kolom Komentar : Gunakan kolom ini untuk menuliskan alasan atau pertimbangan mengapa faktor tersebut dimasukkan dan bagaimana relevansinya terhadap kondisi aktual perusahaan.
6. Penjumlahan Total Skor : Jumlahkan seluruh skor tertimbang untuk memperoleh total skor IFAS, yang akan menjadi acuan dalam memetakan posisi strategis perusahaan dalam analisis SWOT.

#### 2.4.3 Diagram Analisis SWOT



Bagan 1. Diagram Analisis SWOT  
Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Berdasarkan hasil analisis pembobotan terhadap Matriks Faktor Internal (IFAS) dan Matriks Faktor Eksternal (EFAS) yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh total skor dari masing-masing dimensi. Skor-skor ini kemudian dipetakan ke dalam kuadran SWOT untuk mengetahui posisi strategis perusahaan saat ini. Penentuan kuadran ini sangat penting karena akan menjadi dasar dalam merumuskan strategi alternatif terbaik yang dapat diadopsi oleh perusahaan. Terdapat empat kuadran yang menggambarkan kondisi strategis perusahaan :

**Kuadran I (Posisi Agresif) :** Perusahaan berada dalam posisi yang sangat menguntungkan karena memiliki kekuatan internal yang signifikan dan didukung oleh peluang eksternal yang besar. Dalam kondisi ini, perusahaan sebaiknya menerapkan strategi pertumbuhan agresif (*growth-oriented strategy*) guna memperluas pasar, meningkatkan kapasitas produksi, atau mengembangkan produk baru.

**Kuadran II (Posisi Diversifikasi) :** Meski perusahaan dihadapkan pada tantangan dan ancaman dari lingkungan eksternal, kekuatan internal yang dimiliki masih cukup kuat. Strategi yang disarankan dalam kondisi ini adalah strategi diversifikasi, baik dalam bentuk pengembangan produk maupun perluasan pasar, untuk menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

**Kuadran III (Posisi Turnaround) :** Dalam kuadran ini, perusahaan memiliki peluang pasar yang besar, namun masih dibatasi oleh berbagai

kelemahan internal. Fokus strategi yang perlu diterapkan adalah memperbaiki kelemahan internal melalui perbaikan sistem, manajemen, atau sumber daya, sehingga dapat lebih siap dalam memanfaatkan peluang pasar yang tersedia.

**Kuadran IV (Posisi Defensif) :** Ini merupakan situasi yang cukup sulit karena perusahaan menghadapi kombinasi ancaman eksternal dan kelemahan internal. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu menerapkan strategi bertahan (*defensive strategy*) dengan cara menekan risiko seminimal mungkin, menjaga efisiensi operasional, dan mungkin mempertimbangkan pengurangan aktivitas yang kurang produktif.

#### 2.4.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor penting yang memengaruhi keberlangsungan dan daya saing suatu perusahaan. Melalui matriks ini, perusahaan dapat secara sistematis mengevaluasi dan mengintegrasikan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan kondisi internal seperti kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Hasil dari analisis ini akan menghasilkan empat alternatif strategi utama yang dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan bisnis yang lebih tepat sasaran (Rangkuti, 2016).

**Tabel 3. Matriks SWOT**

IFAS / EFAS	<b>Strengths (Kekuatan)</b> Tuliskan 5–10 faktor kekuatan internal perusahaan	<b>Weaknesses (Kelemahan)</b> Tuliskan 5–10 faktor kelemahan internal perusahaan
-------------	--	---

<b>Opportunities (Peluang)</b> Tuliskan 5–10 faktor peluang eksternal	<b>Strategi SO (Strength–Opportunity)</b> Strategi yang mengoptimalkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada	<b>Strategi WO (Weakness–Opportunity)</b> Strategi yang meminimalkan kelemahan guna memaksimalkan peluang
<b>Threats (Ancaman)</b> Tuliskan 5–10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST (Strength–Threat)</b> Strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi atau mengurangi dampak ancaman	<b>Strategi WT (Weakness–Threat)</b> Strategi yang berfokus pada pengurangan kelemahan agar perusahaan dapat menghindari risiko dari ancaman eksternal

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti (2016)

## 2.5. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor dari lingkungan internal maupun eksternal yang memiliki potensi memengaruhi tingkat daya saing produk yang dihasilkan oleh CV Tegal Arum Barokah. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada perumusan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar. Untuk mendukung analisis tersebut, digunakan sebuah kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada bagan 2 di bawah ini sebagai acuan dalam memahami keterkaitan antara faktor-faktor yang diteliti.

