

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” dalam kamus besar bahasa Indonesia mempunyai beberapa arti, antara lain:

- Ilmu dan seni mengembangkan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
- Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam kondisi perang atau dalam kondisi yang menguntungkan.
- Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Secara bahasa strategi berasal dari kata strategic yang berarti menurut Sat atau rencana dan strategy yang berarti ilmu siasat. Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan pesaing.

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (goal) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan

industriUNIVERSITAS NEGERI FATHMAWATI SUARNO BENGKULU.<sup>5</sup>

Pengertian strategi menurut para ahli:

1. Siagian P. Sondang Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan sadar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>6</sup>
2. Johnson dan Scholes, yang dimaksud strategi ialah arah dan ruang lingkup dari sebuah organisasi atau lembaga dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan melalui konfigurasi dari sumber daya dalam lingkungan yang menantang, demi memenuhi kebutuhan pasar dan suatu kepentingan.
3. Carl Von Clausewitz, Strategi merupakan pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan sebuah peperangan. Dan perang itu sendiri merupakan kelanjutan dari politik.
4. A.Halim, strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal internal dan sumber daya.

#### **Pengertian Manajemen Strategi**

Secara umum, definisi dari manajemen strategis adalah rangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh

---

<sup>5</sup> Mudrajad Kuncoro, Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, (Jakarta: erlangga, 2006) hal.12

<sup>6</sup> Siagian P. Sondang, Manajemen Strategi, (bumi aksara, Jakarta, 2004)hal.20

manajemen puncak dan diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi. Tujuannya demi meraih dan merealisasikan visi misi perusahaan.

Manajemen strategis adalah sejumlah kegiatan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen tertinggi suatu perusahaan dimana nantinya harus diterapkan oleh seluruh anggota di perusahaan tersebut demi dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen strategis adalah sebuah perusahaan yang mengelola sumber daya miliknya untuk bisa mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan. Pengelolaan sumber daya perusahaan ini adalah kesempatan penting bagi perusahaan untuk semakin berkembang, mengingat alur pertumbuhan bisnis saat ini cenderung berubah-ubah.

Manajemen Strategik adalah serangkaian tindakan dan keputusan yang mengharuskan perusahaan menentukan visi, misi, dan tujuan perusahaan, melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, menentukan strategi yang sesuai, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi, memodifikasi atau mengubah strategi sesuai dengan kebutuhan. Pengertian tersebut mengandung fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), implementasi (implementing), dan pengawasan (controlling). Ada perbedaan antara strategi dengan taktik.

Pengertian manajemen strategi menurut para ahli:

Wheelen & Hunger menyebutkan *Strategic management is a set of managerial decision and actions that determines the longrun performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.*<sup>7</sup>

Manajemen Strategis adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan dan evaluasi.

Menurut David, Strategic management can be defined as the formulation, implementation and evaluation of actions that will enable an organization to achieve its objective. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan.

## 2. Perkembangan Teori Manajemen Strategi

Manajemen Strategi yang dikenal saat ini tidaklah muncul dengan tiba-tiba, tetapi ia mengalami tahapan yang sangat penting. Tema utama pada awal dekade 1950 an masih berkisar disekitar anggaran dan pengawasan keuangan (Budgeting and Financial Controlling). Manajemen perusahaan pada saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan

---

<sup>7</sup> Wheelen & Hunger Strategic Management and Business Policy

pengendalian melalui sasaran keuangan yang ditentukan.

Menjelang akhir tahun 1950 an teori manajemen strategi kemudian berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gordon Howell merekomendasikan pendidikan bisnis atau mata kuliah business policy, merupakan mata kuliah wajib untuk pendidikan bisnis.

Pada tahun 1960 an, tema dominan dalam strategi bergeser kearah Corporate Planning yang merupakan sebuah rencana yang rumit dengan ramalan rinci tentang keadaan ekonomi dan pasar- pasar khusus. Pandangan ini didukung oleh Alfred Sloan dalam bukunya My Years with General Motors dan Albert Chandler dalam buku yang berjudul Strategy and Structure.

Pada tahun 1970 an berkembanglah perencanaan perusahaan (Corporate Strategic Planning) yang pada perpaduan fungsi manajemen yang kemudian diformulasikan dalam perencanaan dan kebijakan strategi perusahaan. Pada tahun 1980 an, muncullah konsep tentang Manajemen Strategi yang mengaksentuasikan diri pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan menggunakan kompetensi inti (core competence) dan reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

## Fungsi dari Strategi

Fungsi dari Strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.<sup>8</sup>

### 3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Pada dasarnya, manajemen strategik memiliki tujuan yang penting dan strategis untuk setiap organisasi. Strategi yang dikembangkan organisasi melalui proses manajemen strategik

---

<sup>8</sup> Sumber: Huff.A.S. et al. Strategic Management: Logic and Action. hlm.4

bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (competitive advantages) bagi organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menuai keunggulan kompetitif organisasi antar lain indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi. Melalui analisis terhadap laporan keuangan suatu organisasi, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja keuangan dan akuntansi baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan.

Manfaat manajemen strategik menurut David adalah memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif dari pada reaktif dalam menghadapi masa mendatang, memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas manajemen, sehingga dapat berupaya mengendalikan tujuan. Apabila dilihat dari sejarahnya, manfaat utama manajemen strategik adalah membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional dengan pilihan strategis. Dalam hal ini, komunikasi merupakan kunci terhadap keberhasilan manajemen strategik. Oleh karena terlibat dalam proses, maka manajemen dan karyawan bersedia mendukung organisasi dan dialog dan partisipasi merupakan faktor yang penting.

Manfaat manajemen strategik dapat dilihat dari dua aspek, yaitu manfaat finansial dan non finansial, sebagai berikut.

a. Manfaat Finansial. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi

yang menggunakan konsep manajemen strategik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan organisasi tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis, serta menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik.

- b. Manfaat Non Finansial. Manajemen strategik menawarkan manfaat yang nyata seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategik meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah, karena membantu interaksi antar manajer pada semua divisi dan fungsi. dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi saat ini, dan menunjukkan kapan dibutuhkan tindakan korektif.<sup>9</sup>

#### Manajemen Model Strategi

Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan serta harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan.

---

<sup>9</sup> Taufikqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. ISBN 9- 781234-567897.



Pelaksanaan khususnya sangat bervariasi antar satu perusahaan. Manajemen strategik dimulai dari satu atau semua level hirarki dalam organisasi. Lima Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik :

1. Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi
2. Pengamatan Lingkungan
3. Perumusan dan Pemilihan Strategi
4. Implementasi strategi
5. Evaluasi kinerja dan Pengendalian/tindakan koreksi

Kompetitif diperoleh ketika perusahaan mampu menjadikan banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan digabungkan dalam suatu rantai yang dapat memberikan kontribusi nilai yang memberikan margin maksimal bagi perusahaan (melaksanakan aktivitas- aktivitas yang penting secara strategis dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing). Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Rantai nilai perusahaan dalam industri berbeda-beda, dan ini mencerminkan riwayat, strategi dan keberhasilan pelaksanaan. Sumber keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui cakupan bersaing dengan yang dimiliki oleh pesaing,

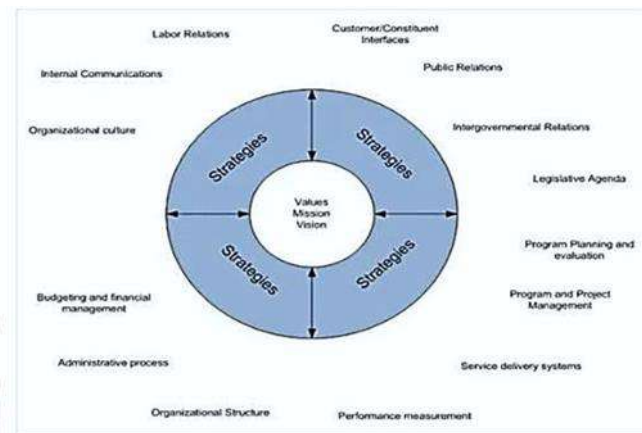
baik itu berupa cakupan segmen maupun jangkauan integrasi kedalam aktivitas, rantai nilai yang terkoordinasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif antar hubungan. Macam-macam keunggulan kompetitif perusahaan bisa meliputi :

- 1) Superiority in Price, Keunggulan kompetitif karena harga. Harga disini tidak selalu harus lebih murah, boleh lebih tinggi tetapi pelanggan harus merasakan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan harganya.
- 2) Superiority quality and disain, keunggulan kompetitif karena kualitas dan disain yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
- 3) Superiority in Customer responsiveness, keunggulan kompetitif karena perusahaan mampu merespon need and wants customer.
- 4) Superiority in inovasion, Keunggulan kompetitif karena inovasi yang terus menerus dilakukan oleh perusahaan.<sup>10</sup>

Model manajemen stratejik untuk organisasi pemerintahan dapat digambarkan sebagai berikut:

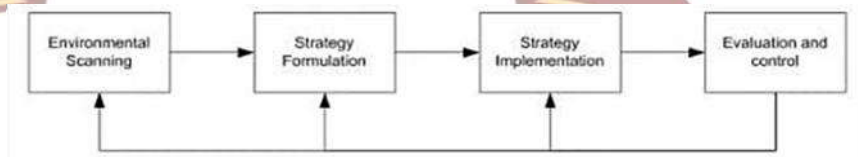
---

<sup>10</sup> Kuncoro, Mudrajad. 2008. Manajemen Strategi. Jakarta: Erlangga



Gambar 1.1. Stratejik Management

Sejalan dengan model-model manajemen stratejik lainnya, pada model Poister & Streib juga mencakup visi, misi, strategi, implementasi, dan pengukuran kinerja. Merangkum berbagai model manajemen stratejik, menjelaskan bahwa secara prinsip proses manajemen stratejik mencakup elemen-elemen sebagai berikut:

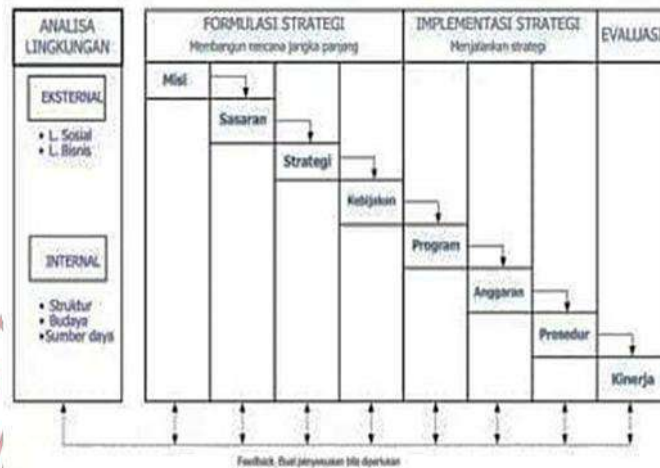


Gambar 1.2. Elemen Dasar Manajemen

Kemudian

Wheelen & Hunger menjabarkan model manajemen

strategiknya sebagai berikut:



Gambar 1.3. Model Manajemen

Penjabaran manajemen strategik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi dilakukan atas dasar analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal. Salah satu tools yang digunakan adalah analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Perusahaan juga menentukan alasan keberadaan dirinya dalam bentuk mission statement. Setelah itu, perusahaan menentukan sasaran (objective) atau tujuan perusahaan yang terukur dan memiliki batasan waktu. Sasaran tersebut harus didasari oleh misi perusahaan.

Untuk mencapai sasaran tersebut, perusahaan memformulasikan strateginya. Berbagai model formulasi

strategi dapat digunakan di sini, termasuk juga model formulasi strategi dari de Kluyver (2006). Strategi tersebut dijabarkan lagi dalam bentuk kebijakan (policy) perusahaan. kebijakan merupakan penghubung antara strategi dengan implementasinya. Dalam kebijakan, dijabarkan secara lebih operasional, batasan-batasan serta langkah-langkah yang harus dilakukan oleh setiap pihak dalam organisasi, agar selaras dengan strategi yang dirumuskan.

## 2. Implementasi Strategi

Strategi dan kebijakan yang sudah dirumuskan di atas akan dilaksanakan dan diimplementasikan dalam bentuk inisiatif program. Dalam prosesnya, yang dilakukan adalah menyusun program, kemudian mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam bentuk budget, dan akhirnya program tersebut dijabarkan dalam bentuk Standard Operating Procedure (SOP). SOP tersebut dibuat agar program yang dicanangkan dapat dilaksanakan dalam operasional karena dibuat secara lebih detail. Program yang direncanakan haruslah merupakan turunan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Program tersebut merupakan rencana kerja jangka pendek yang tujuannya adalah menjalankan strategi atau rencana jangka panjang perusahaan.

Anggaran yang disusun juga harus selaras dengan program

kerja yang dicanangkan, sekaligus juga harus sesuai dengan strategi perusahaan. Tujuan dari dibuatnya anggaran adalah agar dapat mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam bentuk uang agar lebih berfokus pada strategi yang diformulasikan perusahaan. Bila penyusunannya sudah dilandasi oleh strategi dan sudah diselaraskan dengan program kerja perusahaan, maka alokasi sumber daya tersebut akan lebih efektif dan terfokus.

### 3. Evaluasi dan pengukuran kinerja

Tahapan terakhir dari manajemen stratejik adalah evaluasi, pengukuran, dan pengendalian kinerja. Ini merupakan feedback bagi perusahaan apakah strategi yang sudah diimplementasikan sudah berjalan sesuai dengan rencana atau tidak. Lebih dari itu, pengukuran kinerja juga seharusnya dapat memberikan feedback kepada perusahaan, mengenai efektifitas dari strategi yang sudah diformulasikan.

Proses pengukuran kinerja tersebut di atas merupakan proses pengukuran kinerja yang standard dilakukan oleh perusahaan. Hal terpenting pertama dalam proses tersebut di atas adalah menentukan apa saja yang akan diukur sebagai kinerja. Idealnya pengukuran tetap dikaitkan kepada strategi perusahaan.

#### 4. Proses Manajemen Strategi

Manajemen Strategik merupakan proses penataan tentang perumusan dan pengendalian strategi yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam penataan tersebut, diharapkan dapat dilakukan upaya pengembangan organisasi jangka panjang, dalam rangka untuk peningkatan kompetensi yang nyata berbeda dari organisasi lainnya. Untuk pengembangan suatu organisasi, maka keputusan organisasi itu haruslah diambil dengan berorientasi secara terpusat dan terintegrasi di dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

Suatu keputusan organisasi bersifat strategik bila keputusan tersebut dapat mengarahkan pola kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Alat koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi bagi pencapaian tujuan dan sasarannya adalah strategi. Dalam proses perumusan strategi, suatu organisasi terlebih dahulu menetapkan visi dan misi serta tujuan organisasi tersebut, dengan mempertimbangkan hasil analisis eksternal dan internal dengan pola yang dianut. Rangkaian proses Manajemen Strategik dari apa yang telah diuraikan di atas, diilustrasikan pada Gambar.



*Gambar 1.4. Proses Manajemen Strategik*

Pada Gambar, terlihat bahwa Proses Manajemen Strategik bermula pada gambaran maksud mendasar didirikannya suatu organisasi serta nilai-nilai organisasi yang diharapkan, yang dicerminkan sebagai visi dan misi organisasi. Kemudian proses itu dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan sasaran yang merupakan target-target yang spesifik. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis strategik, dari eksternal maupun internal, dan dengan mempertimbangkan tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, maka dirumuskanlah strategi yang diharapkan dapat mengkoordinasikan sarana dan kegiatan organisasi agar dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Kemudian strateg yang telah dirumuskan, diangkat atau diungkit dalam pengimplementasian yang didukung oleh kepemimpinan strategik, di mana pelaksanaannya



selalu dipantau agar dapat sejalan dengan Strategi Organisasi.

Secara teknis proses manajemen stratejik dilakukan dengan 5 (lima) tahapan. yaitu:

- 1) Pengembangan suatu visi stratejik yang mengarahkan dan memfokuskan pada masa depan organisasi perusahaan.
- 2) Menentukan tujuan dan sasaran untuk mengukur kemajuan pencapaian visi stratejik organisasi perusahaan.
- 3) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- 4) Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi secara efektif dan efisien.
- 5) Menilai kinerja dan melakukan penyesuaian koreksi, untuk kebutuhan organisasi perusahaan jangka panjang, baik tentang pengarahannya, tujuan, strategi atau pendekatan dalam pelaksanaan strategi.<sup>11</sup>

David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

a. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan

---

<sup>11</sup> Carpenter and Sanders: "*Strategic Management*", hlm. 35.

tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Implementasi Strategi (Strategy Implemented)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang

faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.<sup>12</sup>

#### Sistem Manajemen Strategis

Sistem manajemen strategis merupakan proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Pada mulanya, sistem manajemen strategis bercirikan:

1. Mengandalkan anggaran tahunan
2. Berjangka panjang
3. Berfokus pada kinerja keuangan

Sistem manajemen strategis diperlukan karena organisasi dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Balanced scorecard memberikan solusi terhadap tuntutan ini.

Kemunculan gagasan balanced scorecard berawal dari

---

<sup>12</sup> David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

temuan riset Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990-an. Konsep awal balance scorecard berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius Harvard Business Review. Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Buku ini semakin mempopulerkan balanced scorecard, sampai ke negara- negara di Eropa, Australia dan Asia. Belum lama ini juga menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation How BSC Companies Thrive in the New Business Environment*. Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan balanced scorecard pada berbagai institusi di berbagai negara.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada stakeholders. Kata balanced dalam balanced scorecard merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata scorecard mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. Sistem Manajemen Strategi berbasis Balance Scorecard adalah manajemen strategi yang dilaksanakan secara bersistem yang menggunakan balanced scorecard dalam sistem

perencanaan strategi sebagai alat penerjemah visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi.

Mulyadi menyatakan bahwa peran balanced scorecard dalam sistem manajemen strategis adalah:

1. Memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis
2. Membuat fokus manajemen menjadi seimbang
3. Mengaitkan berbagai sasaran secara koheren
4. Mengukur kinerja secara kuantitatif.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis balanced scorecard dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa dia menunjukkan indikator outcome dan output yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. Balanced scorecard juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf. Manajemen strategi berbasis balanced scorecard terdiri dari enam tahap:

1. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

Proses manajemen strategik diawali dengan perumusan strategi. Strategi dirumuskan melalui sistem perumusan strategi yang terdiri dari empat tahap utama:

- a. Trendwatching, pengamatan lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan.
- b. Analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, dan threats),
- c. Envisioning, penentuan misi, visi, tujuan (goals) keyakinan dasar, dan nilai dasar
- d. Pemilihan strategi, penentuan strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

## 2. Perencanaan Strategi (Strategic Planning)

Organisasi merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Langkah pertama pengimplementasian strategi pilihan adalah dengan melaksanakan perencanaan strategik melalui sistem perencanaan strategik. Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran dan inisiatif strategik. Sasaran strategik merupakan sasaran-sasaran masa depan yang hendak dituju oleh organisasi sebagai penerjemahan strategi untuk mewujudkan visi dan tujuan (goals). Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, organisasi perlu menetapkan tonggak-tonggak (milestones) untuk menandai pencapaian di sepanjang perjalanan untuk mewujudkan

sasaran strategik. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa prakarsa besar yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Inisiatif strategik inilah yang kemudian dijabarkan ke dalam program dalam proses penyusunan program (programming) dan pada gilirannya program yang dihasilkan dan penyusunan program inilah yang kemudian dijabarkan ke dalam anggaran dalam proses penyusunan anggaran (budgeting).

### 3. Penyusunan Program (Programming System)

Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Pelaksanaan inisiatif strategik memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah besar yang akan ditempuh oleh organisasi dalam jangka panjang ke depan beserta perkiraan sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dan usaha menjalankan langkah-langkah tersebut. Penyusunan program dilaksanakan melalui sistem penyusunan program yang menghasilkan keluaran berupa program beserta perkiraan sumber daya yang diperlukan.

### 4. Penyusunan Anggaran (Budgeting)

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang akan ditempuh oleh organisasi dalam melaksanakan sebagian dan program. Penyusunan anggaran dilaksanakan melalui sistem

penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan iniatif yang telah dirumuskan. Anggaran yang baik adalah: merupakan rencana tindakan terperinci, merupakan rencana satu-dua tahunan, menguraikan biaya yang diperlukan, mengidentifikasi pencapaian terpenting kegiatan tersebut., menyebutkan siapa yang akan bertanggung jawab, sebagai referensi menyusun rencana kinerja individual, ditulis secara singkat namun lengkap, alat untuk memantau kinerja dan diperbarui apabila terjadi perubahan-perubahan. Dengan demikian balanced scorecard mendukung suatu sistem manajemen yang lengkap dengan mengkaitkan strategi jangka panjang ke penganggaran tahunan.

5. Pengimplementasian

Tahap ini melaksanakan kegiatan sesuai rencana.

6. Pemantauan

Tahap ini membandingkan kinerja dengan target. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi diantara keduanya. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan.



Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian. Jenis-jenis pengendalian: pengendalian premis/asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus.

## B. Definisi Visi Misi Bisnis

### Definisi Visi Misi Bisnis

#### 1. Definisi Visi Bisnis

Visi adalah suatu rangkaian kata yang memuat impian, cita-cita, nilai, masa depan dari suatu organisasi, baik di dalam sebuah lembaga hingga perusahaan. Visi juga merupakan sebuah tujuan organisasi dalam bekerja. Visi tercipta dari hasil pemikiran para pendirinya terkait gambaran masa depan organisasi. Visi dapat memiliki fungsi untuk menentukan langkah ke depan, menginspirasi anggota, memotivasi anggota agar memberikan kontribusi yang maksimal. Oleh karena itu, rangkaian kata yang digunakan dalam sebuah visi harus ringkas dan jelas, umumnya hanya satu kalimat atau tidak lebih dari satu paragraf.

#### 2. Definisi Misi Bisnis

Secara sederhana, visi adalah keinginan atau cita-cita perusahaan di masa depan. Sementara, misi adalah bagaimana sebuah perusahaan dapat mewujudkan cita-citanya tersebut di masa depan. Selain itu, misi juga akan

menjawab beberapa pertanyaan seperti bagaimana sikap perusahaan, bagaimana upaya untuk menang, hingga bagaimana mengukur sebuah proses kemajuan. Jadi, misi dapat disimpulkan sebagai sekumpulan rencana atau cara yang ditentukan untuk mewujudkan visi yang sudah ditetapkan.<sup>13</sup>

### **Manfaat Visi dan Misi**

#### **3. Manfaat Visi**

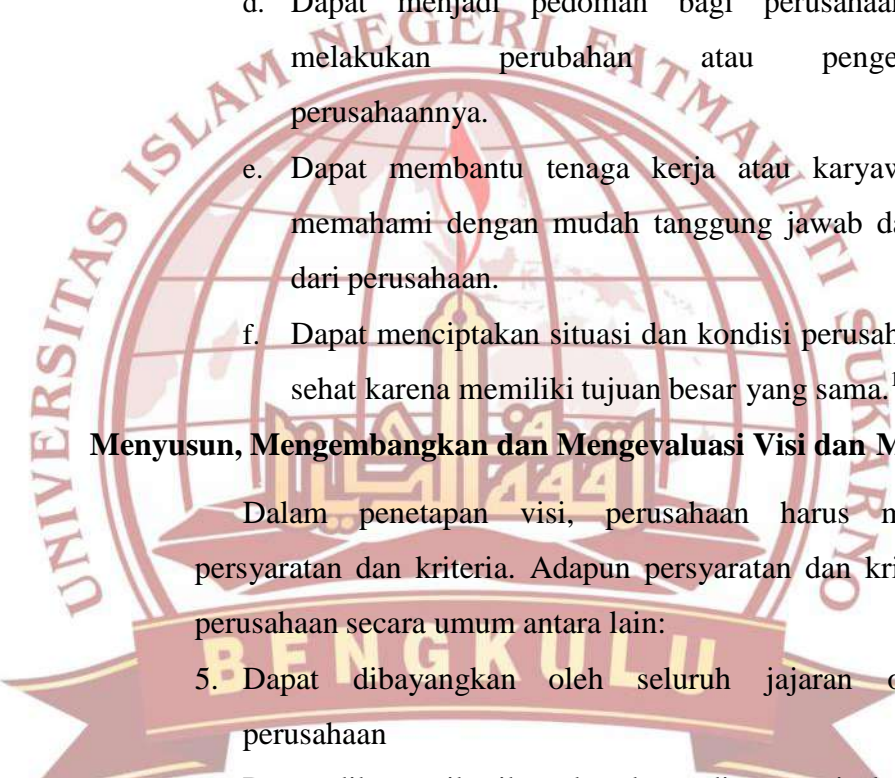
- a. Menjadi sesuatu yang dapat membangun imajinasi bersama dalam meraih keberhasilan bersama, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.
- b. Mampu membuat peningkatan standar kerja yang lebih baik
- c. Mampu menumbuhkan dan meningkatkan perasaan tanggung jawab dan kinerja dalam bekerja.
- d. Mampu menumbuhkan dan meningkatkan rasa memiliki bersama perusahaan kepada karyawan.

#### **4. Manfaat Misi**

- a. Dapat menjadi langkah awal dari perusahaan dalam mencapai visinya.
- b. Dapat memacu perusahaan untuk membuat inovasi dalam menghadapi sebuah persaingan

---

<sup>13</sup> *Pengertian Visi Misi, Perbedaan Fungsi, Manfaat:*  
<https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-visi-misi/>

- 
- c. Dapat menjadi pedoman untuk karyawan maupun perusahaan dalam mengambil keputusan agar sesuai dengan visi organisasi.
  - d. Dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam melakukan perubahan atau pengembangan perusahaannya.
  - e. Dapat membantu tenaga kerja atau karyawan baru memahami dengan mudah tanggung jawab dan tujuan dari perusahaan.
  - f. Dapat menciptakan situasi dan kondisi perusahaan yang sehat karena memiliki tujuan besar yang sama.<sup>14</sup>

### **Menyusun, Mengembangkan dan Mengevaluasi Visi dan MISI**

Dalam penetapan visi, perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria. Adapun persyaratan dan kriteria visi perusahaan secara umum antara lain:

- 5. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
- 6. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
- 7. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman

---

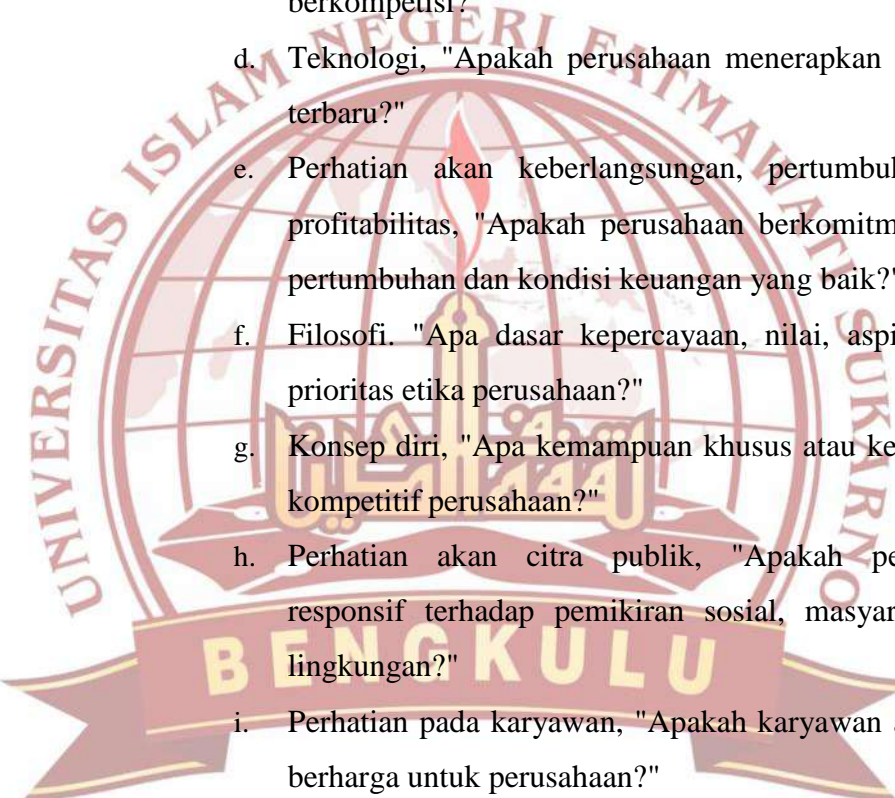
<sup>14</sup> Manajemen Strategik dalam Organisasi, *Dr Fitri Lukiastruti, SE.,MM dan Muliawan Hamdani, SE., MSi*, cetakan 1, penerbit Caps Yogyakarta 2011

8. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan
9. Terfokus pada permasalahan instansi perusahaan agar dapat beroperasi.

Setelah mengetahui kriteria visi yang baik bagi perusahaan, dapat ditentukan bagaimana visi bisnis perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun visi perusahaan adalah dengan mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dicapai. Setelah itu, dapat ditetapkan pandangan masa depan perusahaan, ingin mencapai titik kesuksesan setinggi apakah perusahaan tersebut. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa saja yang ada di dalam perusahaan tersebut, apa yang akan dilakukan setiap personil perusahaan dan kemanakah arah pergerakan perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh tentang bagaimana menyusun, mengembangkan serta mengevaluasi misi bisnis suatu perusahaan, perlu terlebih dahulu untuk mengetahui apa saja komponen misi. Ada sembilan komponen yang mutlak ada dalam sebuah misi apabila misi tersebut hendak menjadi misi yang efektif. Komponen-komponen misi tersebut antara lain:

- a. Konsumen atau Pelanggan, "Siapa pelanggan perusahaan?"

- 
- b. Produk atau Jasa, "Apa produk atau jasa utama perusahaan?"
  - c. Pasar, "Secara geografis, dimana perusahaan akan berkompetisi?"
  - d. Teknologi, "Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?"
  - e. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, "Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?"
  - f. Filosofi, "Apa dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?"
  - g. Konsep diri, "Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?"
  - h. Perhatian akan citra publik, "Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?"
  - i. Perhatian pada karyawan, "Apakah karyawan aset yang berharga untuk perusahaan?"

Setelah mengetahui komponen misi yang baik bagi suatu perusahaan, dapat ditentukan strategi penyusunan misi dari sebuah perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun misi perusahaan adalah dengan menetapkan perusahaan menjadi bagian-bagian yang kecil. Setelah itu, barulah dapat ditentukan

bagaimana bagian bagian dari perusahaan tersebut akan bergerak mencapai visi perusahaan.<sup>15</sup>

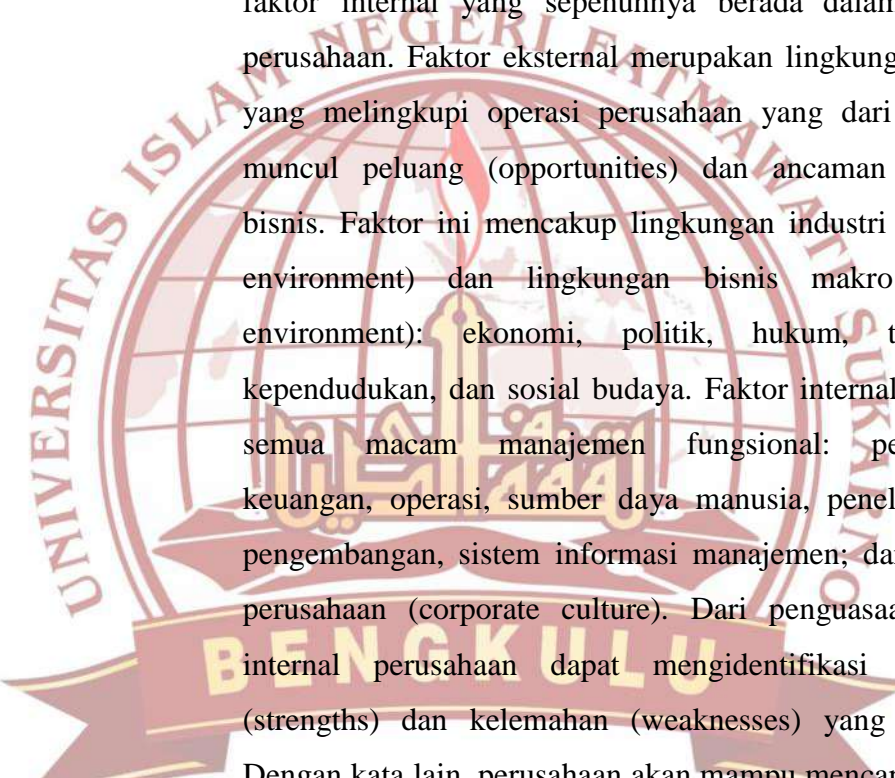
## Merumuskan Tujuan

### 10. Determinan Tujuan Perusahaan

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Seringkali dianggap bahwa tujuan yang disebut pertama merupakan tujuan yang terpenting bagi pemilik, setidaknya bagi perusahaan yang belum menjadi perusahaan publik. Jenis tujuan yang disebut kedua biasanya berlaku bagi perusahaan yang sudah menjadi perusahaan publik. Tujuan meningkatkan volume penjualan (market share) juga sering diutamakan karena dianggap bahwa besar kecilnya pangsa pasar yang dikuasai berpengaruh langsung pada laba yang dapat dicapai. Belakangan ini tujuan keberlangsungan hidup juga mendapatkan perhatian. Ternyata tercapainya tujuan yang lain belum menjamin perusahaan dapat berusia panjang. Bisa saja perusahaan tiba-tiba sakit dan harus terpaksa keluar dari pasar, ketika sebelumnya sepertinya tidak terlihat tanda-tandanya.

---

<sup>15</sup> Istanto, Adela.2012."Manajemen Strategis",  
<http://adelaistanto.blogspot.com/2012/09/manajemen-visi-misi-perusahaan.html?m=1>



Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (opportunities) dan ancaman (threats) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (industry environment) dan lingkungan bisnis makro (macro environment): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (corporate culture). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki. Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu perusahaan tersebut mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dan mengeliminir ancaman bisnis yang mengitarinya. Dari sinilah bermula apa yang sering dikenal orang sebagai analisis TOWS (threats, opportunities, weaknesses,

strengths) yang amat populer itu. Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional dan budaya (karakter) perusahaan. Karakter ini merupakan wujud akhir dari keberhasilan perusahaan mengimplementasikan visi-misinya.

#### 11. Determinan Tujuan Perusahaan

##### a. Faktor Eksternal (Lingkungan Bisnis)

- 1) Lingkungan industry
- 2) Lingkungan makro
  - a) Lingkungan ekonomi
  - b) Lingkungan teknologi
  - c) Lingkungan politik
  - d) Lingkungan hukum
  - e) Lingkungan kependudukan
  - f) Lingkungan sosial budaya

##### b. Tujuan Perusahaan

- 1) Laba
- 2) Harga saham
- 3) Penjualan
- 4) Keberlangsungan hidup

##### c. Faktor Internal

- 1) Manajemen fungsional



- a) Manajemen pemasaran
  - b) Manajemen keuangan
  - c) Manajemen operasi
  - d) Manajemen sumber daya manusia
  - e) Penelitian dan pengembangan
  - f) Sistem informasi manajemen
- 2) Budaya perusahaan.<sup>16</sup>

### **C. Lingkungan Eksternal Perusahaan**

#### **A. Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro perusahaan.<sup>17</sup>

#### **1. Lingkungan Mikro Perusahaan**

Lingkungan mikro perusahaan adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha yang terdiri dari pelanggan (customer), pesaing (kompetitor), pemasok (supplier), dan partner strategis (strategic partner).

---

<sup>16</sup> Muhammad, Suwarsono.2004. *Manajemen Strategik:konsep dan kasus*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

<sup>17</sup> Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005, *PengantarManajemen*, Jakarta: Parenamedia Grup, Hlm. 62-66

a. Pelanggan (Customer)

Para pelanggan atau konsumen (customers) adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa para pelanggan merupakan salah satu alasan kuat mengapa sebuah organisasi perusahaan berdiri dan beroperasi. Para pelanggan inilah sumber pendapatan organisasi.

Para pelanggan adalah salah satu alasan mendasar mengapa sebuah organisasi bisnis berdiri dan menjalankan kegiatan bisnisnya. Pada dasarnya organisasi menjalankan kegiatan bisnis dalam rangka memenuhi kebutuhan para pelanggan. Pengusaha beras menjalankan bisnis beras dikarenakan ada sekelompok masyarakat yang membutuhkan makanan pokok berupa beras. Masyarakat ini dinamakan sebagai pelanggan beras. Demikian pula untuk jenis organisasi bisnis lainnya, mereka memiliki jenis pelanggannya masing-masing. Dikarenakan para pelanggan ini merupakan dasar mengapa organisasi bisnis berdiri, maka setiap organisasi bisnis perlu memahami benar apa yang menjadi kebutuhan pelanggannya, bagaimana pelanggannya ingin dipuaskan, dan lain sebagainya.

#### b. Pesaing (Competitor)

Pesaing adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan (sekaligus ancaman) yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan. Jika pelanggan lebih tertarik untuk memperoleh apa yang menjadi kebutuhannya dari pesaing, maka secara otomatis pelanggan tidak akan mendapatkannya dari organisasi kita. Bila pelanggan tak lagi tertarik untuk memenuhi kebutuhannya melalui organisasi bisnis kita, maka hal tersebut menjadi ancaman bagi organisasi bisnis yang kita jalankan. Dan jika kenyataan tersebut berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, maka organisasi bisnis kita akan terancam bubar karena tak bisa lagi bertahan dan menjalankan fungsi bisnisnya.

Dengan kenyataan seperti ini, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa yang ditawarkan oleh pesaing terhadap pelanggan, pada tingkat harga berapa, kelebihan apa yang dimiliki pelanggan.

#### c. Pemasok (Supplier)

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya

organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku. Sebuah perusahaan sepatu sangat tergantung sekali dengan para pemasok bahan baku sepatu, dari mulai pemasok kulit, pemasok lem, pemasok benang, dan sebagainya. Ketergantungan ini tidak saja dilihat dari sisi bahan bakunya, tetapi juga dari harga yang ditawarkannya. Jika harga bahan baku yang di tawarkan mahal, maka hal tersebut akan berdampak pada jumlah biaya produksi yang menjadi lebih tinggi. Akibatnya, harga yang akan ditawarkan kepada para pelanggan cenderung akan lebih tinggi atau mahal pula. Kenyataan ini pada umumnya justru akan merugikan perusahaan jika harus bersaing dengan para pesaing. Harga yang mahal untuk barang dibandingkan dengan kita, menjadi sesuatu yang harus juga dipahami oleh organisasi bisnis. Posisinya, kehadiran pesaing akan mendorong organisasi bisnis untuk lebih mempertajam kualitasnya dari waktu ke waktu sehingga dapat diterima dan menarik minat para pelanggan.

d. Partner Strategis (Strategic Partner)

Partner strategis adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam

menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam istilah biologi dikenal simbiosis mutualisme yang kurang lebih artinya kerja sama yang saling menguntungkan. Misalnya, antara perusahaan makanan siap saji McDonald dengan perusahaan mainan Disney. McDonald perlu untuk menjual makanannya. Perusahaan Disney perlu untuk memperkenalkan dan menjual produknya. McDonald bisa menjual makanannya dengan memberikan daya tarik hadiah berupa mainan anak-anak dari Disney. Maka dengan cara ini, Disney merupakan Partner strategis dari McDonald.

## 2. Lingkungan Makro Perusahaan

Lingkungan makro perusahaan adalah lingkungan yang tidak berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha. Lingkungan ini terbagi dua, yaitu

### e. Lingkungan Lokal

#### 1. Regulator

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan yang dan kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud, maka perlu dibuat aturan aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak di masyarakat dan secara konsisten dijalankan pula

oleh semua pihak di masyarakat tersebut. Regulator dapat berasal dari pemerintah, maupun berupa institusi atau lembaga yang disepakati untuk dibentuk untuk tujuan sebagaimana yang dijelaskan di atas. Contohnya adalah pemerintah. Pemerintah bertugas menetapkan undang-undang dan peraturan yang terkait dengan kegiatan yang ada di masyarakat, tidak terkecuali kegiatan bisnis. Aturan mengenai tata cara pendirian perusahaan, aturan mengenai kegiatan bisnis di lokasi tertentu, aturan mengenai tarif, pajak, dan retribusi yang dibebankan kepada pelaku bisnis, dan lain sebagainya adalah salah satu contoh regulasi yang dihasilkan oleh pemerintah.

Regulator perlu dipahami oleh setiap organisasi bisnis karena secara langsung mau pun tidak langsung aturan yang ditetapkan oleh regulator akan memengaruhi kegiatan bisnis yang dijalankan. Pengaruh dari aturan yang dijalankan tentu akan memengaruhi perencanaan bisnis dari perusahaan

## 2. Pemerintah (Government)

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik

dalam pembangunan di segala bidang. Berdasarkan pengertian ini, maka pemerintah dituntut untuk melakukan kegiatan- kegiatan proaktif, mulai dari pemberian kebijakan, penetapan aturan pemerintah, hingga upaya-upaya antisipasi dan penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat menuju masyarakat yang lebih baik di segala bidang, baik material maupun spiritual.

Sebuah perusahaan perlu memahami pemerintah karena perusahaan perlu memahami arah dari setiap kebijakan yang diambil pemerintah, dampaknya terhadap kegiatan bisnis, dan peluang apa yang dapat diambil dari tindakan yang diambil oleh pemerintah dalam berbagai hal. Misalnya saja, dengan adanya kebijakan pemerintah untuk menaikkan tarif listrik dan bahan bakar minyak, maka perusahaan akan merasa kan dampak dari kebijakan tersebut. Penganggaran keuangan perusahaan akan lebih ketat karena biaya akan dirasakan lebih tinggi, persaingan untuk memperoleh konsumen menjadi tidak mudah karena daya beli konsumen yang menurun, dan lain sebagainya.

## 2. Masyarakat Umum (Society)

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan lingkungan yang disebutkan di atas Masyarakat umum ini dapat dibagi menjadi dua. Pertama, masyarakat umum yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan, misalnya pelanggan masyarakat sekitar perusahaan, dan tokoh masyarakat di mana sebuah perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitasnya. Untuk kategori yang pertama ini termasuk di dalamnya adalah masyarakat yang melakukan kontrol atas apa yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Apakah kegiatan perusahaan memberikan keuntungan bagi masyarakat atau malah sebaliknya. Perusahaan perlu memahami benar karakteristik dan perilaku dari kelompok masyarakat ini, bagaimana memuaskannya, hingga bagaimana caranya untuk mengantisipasi sekiranya suatu saat memperoleh tekanan dari masyarakat akibat kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam perusahaan.

Masyarakat umum yang kedua adalah masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Untuk kelompok masyarakat yang



kedua ini, perusahaan tidak terlalu terpengaruh atas apa yang dilakukannya. Akan tetapi, kelompok masyarakat ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan jika situasi di masa yang akan datang berubah. Bisa jadi kelompok masyarakat ini akan menjadi kelompok masyarakat yang dijadikan sasaran untuk perluasan pasar dan lain sebagainya. masyarakat luas pada umumnya (society), lembaga-lembaga yang terkait dengan kegiatan perusahaan seperti organisasi non pemerintah (NGOs), seperti lembaga perlindungan konsumen (YLKI), dan lain sebagainya.

b. Lingkungan Internasional

Merupakan lingkungan yang lebih luas dari sebuah negara yang praktiknya akan memengaruhi kegiatan perusahaan, terutama jika perusahaan melakukan kegiatan bisnis internasional, yaitu transaksi bisnis yang melibatkan lebih dari satu negara. Lingkungan internasional ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan atau ancaman bagi kegiatan perusahaan. ada pun bentuk kegiatan bisnis internasional yaitu:

1. Kegiatan Ekspor-Import (Export-Import)

Ekspor adalah kegiatan dalam menghasilkan barang dan jasa di sebuah negara oleh perusahaan

dan menjualnya ke negara lain atau dipasarkan ke negara lain. Impor adalah kegiatan dalam mendatangkan barang dan jasa dari negara lain atau negara luar ke sebuah negara di mana perusahaan tersebut berada. Banyaknya mobil bermerek seperti Toyota, Mazda, BMW, atau Mercedes, menunjukkan adanya aktivitas impor yang dilakukan di negara kita untuk waktu yang sudah cukup lama. Sebaliknya, adanya pengiriman TKI ke Arab Saudi, Malaysia, Singapura, atau negara lainnya.

## 2. Lisensi (Licencing)

Lisensi pada dasarnya merupakan sebuah kesepakatan atau perjanjian di mana sebuah perusahaan memperbolehkan perusahaan lain untuk menggunakan merek, teknologi, hak paten, atau aset lainnya. Sebagai kompensasinya, perusahaan yang menggunakan hak perusahaan lain biasanya diharuskan membayar hak lisensinya berupa sejumlah uang tertentu sebagaimana kesepakatan yang dibuat.

## 3. Partner Strategis (Internasional Strategic Alliance)

Strategic partner merupakan bentuk kerjasama antar dua bisnis yang sepakat untuk saling

mendukung dalam rangka meningkatkan skill di suatu bidang tertentu hingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.

#### 4. Investasi Langsung ( Direct Investment )

Investasi langsung adalah salah satu bentuk kegiatan bisnis internasional dimana sebuah perusahaan membeli sebagian atau keseluruhan aset atau melakukan investasi di sebuah perusahaan di suatu negara tertentu. Contohnya pembelian saham PT Bank Niaga dan PT Bank Danamon oleh pihak Singapura dan Malaysia, merupakan salah satu bentuk investasi langsung yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan terhadap perusahaan lain di negara yang berbeda.

#### B. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal

Untuk mengamati lingkungan eksternal, seorang manajer stratejik harus dapat memahami berbagai faktor atau variabel lingkungan eksternal yang punya pengaruh terhadap kondisi internal perusahaan bagi pencapaian keunggulan strategi bersaing. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya kegiatan operasional perusahaan dalam suatu industri adalah:

3. Faktor ekonomi: naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.

4. Faktor Teknologi, antara lain adalah Patent Protection, New Products, Internet availability, Infrastruktur telekomunikasi, Pengembangan teknologi baru, transfer dari lab ke pasar, Focus technological efforts, Total Industry spending for R&D, dan Productivity Improvements through Automation.
5. Faktor Politik dan Hukum, antara lain KPPU atau Peraturan Antitrust, Peraturan Perpajakan, Stabilitas Pemerintahan, Peraturan tentang Outsourcing, Peraturan Perdagangan Luar Negeri, Peraturan Imigrasi, dan Ketentuan Global Warming
6. Faktor Sosial Budaya, antara lain adalah Perubahan Gaya Hidup, Ekspektasi Karier, Life expectancies, Pension Plans, Health Care, Tingkat Kelahiran, Distribusi Umur dari Populasi, Tingkat Pendidikan, Tingkat Pertumbuhan Penduduk dan Perpindahan penduduk dalam regional.

Untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, Manajer Stratejik, pertama-tama harus dapat mengetahui atau menentukan dalam industri apa perusahaannya berada. Dengan demikian, dapat ditentukan, bagaimana kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strateginya dengan sukses. Setelah mengetahui di dalam industri apa yang menjadi tempat beroperasi perusahaan, maka manajer dapat mengkaji karakteristik dari industri

tersebut dan tren perkembangannya. Lingkungan eksternal dari suatu organisasi bisnis, pada dasarnya mempunyai komponen- komponen lingkungan, yaitu lingkungan makro atau umum, lingkungan industri dan lingkungan kelompok strategis atau lingkungan pesaing.<sup>18</sup>



### *1.5 Lingkungan Dalam Perusahaan*

#### **D. Lingkungan Internal Perusahaan**

##### A. Definisi Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan didefinisikan sebagai hal-hal yang berada di luar maupun di dalam tubuh organisasi, perusahaan maupun sistem bisnis. Dalam kerangka manajemen strategis, yang

---

<sup>18</sup> Prof. Dr Sofjan Assauri, MBA, 2016, *Strategic Management Edisi 2*, Jakarta:PT RajaGrafindo Persada.

dimaksud dengan lingkungan terdekat atau lingkungan spesifik (specific/industry environment) adalah lingkungan yang secara proxi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung, sedangkan lingkungan non-spesifik (remote environment) adalah lingkungan yang memberikan sedikit pengaruh atau pengaruh tidak langsung terhadap organisasi.<sup>19</sup>

Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas (Kemampuan). Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, dan budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya.

Lingkungan internal perusahaan adalah sebagai suatu proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan

---

<sup>19</sup> Sri Mulyono, S.E., M.M, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Media SainsIndonesia, 2022), hlm. 64

kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.<sup>20</sup>

Perusahaan memiliki lingkungan internal masing-masing. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga kekuatan dari perusahaan. Lingkungan internal dapat dibagi ke dalam tiga kategori :

a. Kompetensi

Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan.

Kompetensi ini meliputi :

1. Adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri,
2. Mengembangkan sumber daya meliputi skill, teknologi atau cara produksi,
3. Apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri,
4. Memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti.

b. Kompetensi Inti

Merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan bisa

---

<sup>20</sup> Retina Sri Drajat, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Deepublish, 2015), hlm.

juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor.

c. Sumber Daya

Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

B. Tujuan Analisis Internal

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (capability) yang akan menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan bila sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan tidak mampu menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan kalah bersaing dibandingkan perusahaan pesaing, maka sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan dikatakan memiliki berbagai kelemahan.

Perusahaan melakukan analisis kekuatan dan kelemahan sumber daya dan proses bisnis internal dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan



dengan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki oleh perusahaan pesaing, baik yang menghasilkan produk sejenis maupun perusahaan yang menghasilkan produk substitusi.<sup>21</sup>

Berikut ini adalah beberapa tujuan mengenai analisis internal:

- d. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
- e. Digunakan untuk membuat keputusan strategis yang baik.

Adapun tahapan proses analisis internal antara lain:

1. Melakukan indentifikasi faktor- faktor internal yang strategis,
2. Melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan, dan
3. Profil perusahaan selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi.

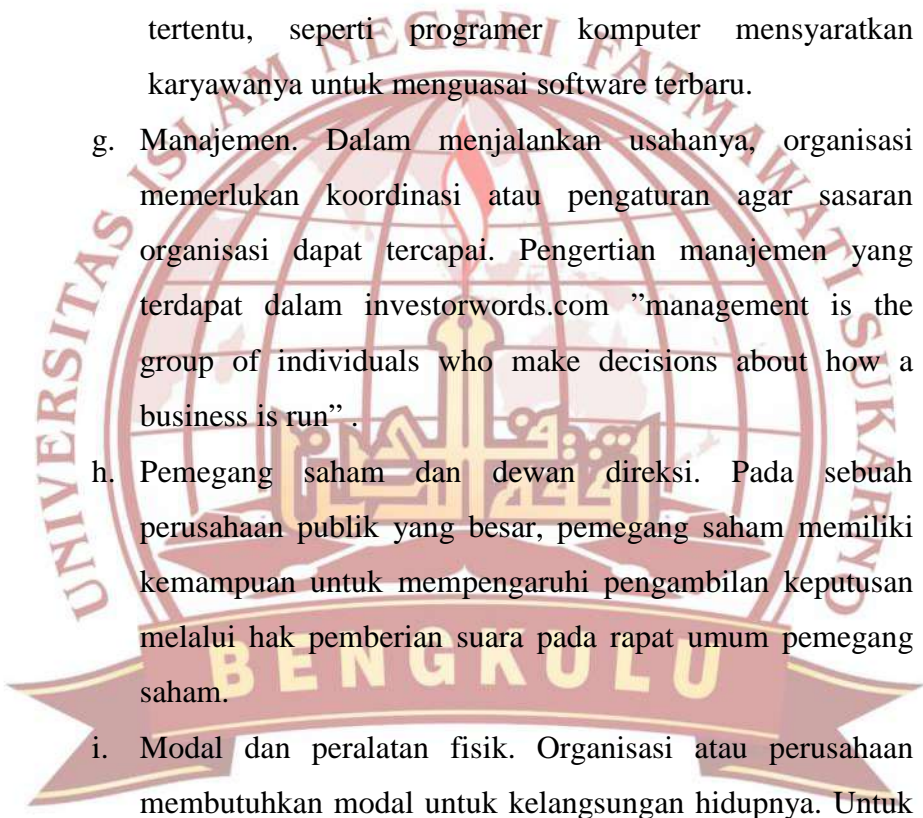
#### A. Elemen Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi. Pihak yang berkepentingan internal yaitu organisasi itu sendiri. Unsur-unsur dari lingkungan internal antara lain:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Isma Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), hlm. 147

<sup>22</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/lingkungan\\_internal.htm&ved=2ahUKE](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/lingkungan_internal.htm&ved=2ahUKE)

- 
- f. Karyawan. Semakin berkembangnya organisasi maka karyawan dituntut untuk lebih meningkatkan keterampilan dan kemampuannya. Adakalanya suatu posisi dalam organisasi menghendaki klasifikasi pendidikan tertentu, seperti programmer komputer mensyaratkan karyawannya untuk menguasai software terbaru.
- g. Manajemen. Dalam menjalankan usahanya, organisasi memerlukan koordinasi atau pengaturan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Pengertian manajemen yang terdapat dalam investorwords.com "management is the group of individuals who make decisions about how a business is run".
- h. Pemegang saham dan dewan direksi. Pada sebuah perusahaan publik yang besar, pemegang saham memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan melalui hak pemberian suara pada rapat umum pemegang saham.
- i. Modal dan peralatan fisik. Organisasi atau perusahaan membutuhkan modal untuk kelangsungan hidupnya. Untuk organisasi yang telah go public modal diperoleh dari para penanam saham. Peralatan fisik seperti sarana dan prasarana juga menjadi modal suatu organisasi

---

[wiH46HnrP36AhWJT2wGHU1YD\\_YQFnoECCIQA&usg=AOvVaw1dJ7Bs3lc0biW-P2jiLjMn](https://www.investorwords.com/10117/management-is-the-group-of-individuals-who-make-decisions-about-how-a-business-is-run.html)

## B. Lingkup Analisis Lingkungan Strategik

Lingkup Analisis Lingkungan Strategik adalah telaah lingkungan internal yang dapat menghasilkan kesimpulan analisis faktor internal.<sup>23</sup>

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis. Yang dimaksudkan di sini meliputi proses analisis kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

Lingkungan Internal meliputi:<sup>24</sup>

j. Kekuatan (Strength) adalah situasi dan kemampuan Internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi.

Kelemahan Internal (Weakness) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

1) Telaah Lingkungan Internal (PLI)

---

<sup>23</sup> Prof. Dr. Akdon, M.Pd., *Strategic Management For Educational Managemet*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.112

<sup>24</sup> Prof. Dr. Akdon, M.Pd., *Strategic Management For Educational Managemet*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 111

Di dalam kegiatan penyusunan Telaah Lingkungan Internal=PLI (SIE=Scanning Internal Environment) serta Kesimpulan Analisis Akhir Faktor Internal=KAIFI (IFAS=Internal Factor Analysis Summary) harus berpedoman pada Visi (Vision), Misi (Mision), dan Nilai-nilai (Value) yang telah disepakati sebelumnya dan berlaku di lingkungan organisasi yang bersangkutan.<sup>25</sup>

PLI ini mencermati (scanning) kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain:<sup>26</sup>

- a) Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personennya.
- b) Sistem Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personennya. organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c) Sumber-daya Manusia, Sumber-daya Alam, tenaga terampil (skill) dalam tingkat pemberdayaan sumber- daya Manusianya.
- d) Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e) Faktor-faktor lain yang menggambarkan

---

<sup>25</sup> Prof. Dr. Akdon, M.Pd., *Strategic Management For Educational Managemenet*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 110

<sup>26</sup> Prof. Dr. Akdon, M.Pd., *Strategic Management For EducationalManagemenet*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 112

dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.

### C. Alat-Alat Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan untuk melakukan analisis lingkungan internal perusahaan. Beberapa alat analisis lingkungan internal perusahaan yang dapat digunakan perusahaan mencakup *industry value chain analysis* dan *corporate value chain analysis*.<sup>27</sup>

#### 1. Analisis Rantai Nilai Industri

Analisis rantai nilai industri (*industry value chain analysis*) sangat berguna untuk menilai apakah perusahaan saat ini sudah berada pada jalur rantai nilai yang tepat dalam suatu industri. Rantai nilai (*value chain*) sendiri menunjukkan kumpulan aktivitas yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai dalam suatu industri sejak bahan baku didatangkan dari pemasok sampai kegiatan distribusi yang mengantarkan produk perusahaan ke tangan konsumen akhir (*ultimate consumers*).

Analisis rantai nilai industri digunakan untuk

---

<sup>27</sup> Isma Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), hlm. 147

memastikan bahwa perusahaan berada dijalur rantai nilai yang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Hal ini dapat dilihat dari biaya dan margin yang terjadi dalam jalur rantai nilai industri di mana perusahaan berada bila dibandingkan dengan biaya dan margin yang terjadi untuk perusahaan lainnya dalam industri yang sama. Perbedaan biaya dan margin yang *unfavorable* (merugikan) dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kehilangan daya saing dalam jangka panjang. Perusahaan bisa berada di dalam rantai nilai industri yang tidak kompetitif baik yang diakibatkan oleh tingginya harga bahan baku yang diperoleh perusahaan dibandingkan pesaing maupun akibat tingginya biaya distribusi.

## 2. Analisis Rantai Nilai Korporasi

Untuk melakukan analisis terhadap kemampuan sumber daya internal perusahaan yang terdiri dari berbagai fungsi organisasi seperti fungsi pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan, serta fungsi lainnya yang ada didalam perusahaan dimana keseluruhan kemampuan fungsi-fungsi perusahaan tersebut berakhir pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan margin maka perusahaan harus melakukan analisis rantai nilai korporasi (*corporate value chain analysis*). Aktivitas yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai, sekaligus juga memunculkan biaya dalam bisnis yaitu:

a. Aktivitas utama mencakup:

- 1) Logistik masuk, atau membawa input kedalam bisnis
- 2) Operasi, atau mengubah bahan menjadi produk akhir
- 3) Logistik keluar, atau pengiriman produk akhir
- 4) Pemasaran, termasuk didalamnya adalah penjualan
- 5) Layanan, seperti layanan purna jual

b. Aktivitas pendukung mencakup:

- 1) Pengadaan
- 2) Pengembangan teknologi
- 3) Manajemen sumber daya manusia
- 4) Infrastruktur perusahaan, yang mana mencakup manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan urusan pemerintah.

## **E. Analisa SWOT Dan Matriks SWOT**

### **A. Pengertian Analisis SWOT**

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu strengths, weaknesses, opportunities, dan threats. Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman(threats) dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik

yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.<sup>28</sup>

Analisis ini bersifat deskriptif dan subjektif. Bisa saja beberapa orang dalam organisasi memberikan hasil analisis yang berbeda pada keempat bagian dalam analisis SWOT. Hal ini sangat wajar terjadi, karena analisis SWOT merupakan sebuah analisis yang akan memberikan output berupa arahan bukan solusi “ajaib” dalam sebuah permasalahan. Meskipun arahan tersebut bisa diartikan sebagai salah satu bentuk solusi, namun pada dasarnya arahan/rekomendasi yang dihasilkan bertujuan untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sekaligus mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT merupakan suatu instrumen pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Pendekatan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) sekaligus dapat

---

<sup>28</sup> Mashuri, Dwi Nurjanah, *Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing*, Vol 1. JPS (Jurnal Perbankan Syariah), April 2020, hal.99-101



meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Secara singkat analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah hal-hal yang memengaruhi keempat faktornya. Dengan demikian, hasil dari analisis dapat membentuk perencanaan strategi berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman).

Faktor-faktor yang ditetapkan kemudian diterapkan dalam bentuk matriks SWOT, yang mana pengaplikasiannya adalah:

- a. Bagaimana kekuatan (strengths) mampu mengambil kekuatan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada
- b. Bagaimana cara mengatasi kelemahan-kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada.
- c. Bagaimana kekuatan (strengths) mampu menghadapi ancaman (threats) yang ada.
- d. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mampu membuat ancaman (threats) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

## B. Metode Analisis SWOT

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah

arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat. Berdasarkan uraian di atas, ada hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT, yaitu :

1. Analisis SWOT bisa sangat subjektif, oleh karena itu dua orang menganalisis sebuah perusahaan yang sama, tetapi menghasilkan SWOT yang berbeda.
2. Pembuat analisis harus realistis dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak terjabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan.
3. Analisis harus didasarkan atas kondisi yang sedang terjadi, bukan situasi yang seharusnya terjadi.
4. Hindari “grey areas”. Hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisis yang berlebihan.

C. Seperti yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, bahwa analisis ini memiliki banyak penggemar karena cukup simple namun ternyata dapat membantu penyusunan strategi baik bagi organisasi maupun perusahaan. Secara umum, analisis SWOT memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi Analisis SWOT ini dapat

mengidentifikasi secara mendalam bagaimana kondisi diri kita sebagai seorang individu. Sejauh mana potensi-potensi yang kita miliki sekaligus melihat seperti apa lingkungan sosial di sekitar kita. Dengan mengetahui seperti apa lingkungan sosial kita, kita dapat melihat sebaik apa peluang yang kita miliki dengan bekal potensi yang ada dalam diri kita.

2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga. Seperti yang telah kita pahami, analisis SWOT ini telah banyak digunakan oleh organisasi dan perusahaan sebagai pendekatan strategi bisnis mereka. Dengan melakukan analisis SWOT, maka organisasi atau perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka. Kondisi internal ini berupa kekuatan-kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan-hambatan yang dimiliki perusahaan tersebut.
3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita. Analisis SWOT membantu kita untuk memperoleh gambaran seperti apa kita dipandang oleh lingkungan di sekitar kita. Sebagai contoh, Anda adalah pemilik sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Hasil analisis SWOT dapat memberikan gambaran apakah perusahaan Anda cukup

dipandang oleh pasar atau masih kalah oleh perusahaan serupa yang memberikan pelayanan yang sama.

4. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan atau organisasi di antara perusahaan atau organisasi yang lain. Pengidentifikasian empat faktor yang ada dalam analisis SWOT membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibanding perusahaan yang memiliki pelayanan atau produk serupa. Singkatnya, hasil dari analisis yang ditemukan memudahkan kita melihat kompetitor mana yang berada di atas perusahaan Anda dan kompetitor mana yang berada di bawah Anda. Anda dapat melihat posisi perusahaan Anda dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki produk atau pelayanan jasa yang sama.
5. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya. Mengetahui kelebihan dan kelemahan diri sendiri ataupun sebuah organisasi dapat membantu kita mengetahui sejauh mana kita dalam lingkungan kita. Sebagai sebuah organisasi, analisis SWOT membantu kita untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang kita tawarkan dapat berkompetisi dengan para kompetitor yang memberikan pelayanan atau produk serupa. Dengan demikian memudahkan kita untuk menentukan strategi yang baik untuk merespons para

kompetitor yang ada.<sup>29</sup>

#### D. Manfaat Analisis SWOT

Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT:

1. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, dan ancaman.
2. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.

Analisis SWOT dapat membantu kita “membedah” organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

3. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat

---

<sup>29</sup> Mashuri, Dwi Nurjanah, *Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing*, Vol 1. JPS ( Jurnal Perbankan Syariah), April 2020, hal.105

menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat timbu

4. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

#### E. Faktor-Faktor Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. Strengths (kekuatan)

Strengths merupakan sebuah kondisi yang menjadi sebuah kekuatan dalam organisasi. Faktor-faktor kekuatan merupakan suatu kompetensi khusus atau sebuah kompetensi keunggulan yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri. Faktor-faktor kekuatan tersebut merupakan nilai plus atau keunggulan komparatif dari sebuah organisasi. Hal tersebut mudah terlihat apabila sebuah organisasi memiliki khas khusus yang lebih unggul dari pesaing-pesaingnya serta dapat memuaskan stakeholders maupun pelanggan.<sup>30</sup>

Sebagai contoh dari sisi keunggulan, antara lain kekuatan organisasi yang bergerak di bidang penjualan handphone. Perusahaan tersebut menjual handphone yang

---

<sup>30</sup> Fatimah, Fajar Nur'aini Dwi, *Teknik analisis SWOT* ( Surabaya, AnakHebat Indonesia, 2016) hal.10-18

khusus memiliki fitur underwater. Ponsel yang iapasarkan mampu bertahan hidup dalam air dengan tingkat kedalaman 5 meter. Fitur underwater tersebut merupakan salah satu strength atau kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan handphone tersebut.

## 2. Weaknesses (kelemahan)

Weaknesses merupakan kondisi atau segala sesuatu hal yang menjadi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam tubuh organisasi. Pada dasarnya, sebuah kelemahan merupakan suatu hal yang wajar ada dalam organisasi. Namun yang terpenting adalah bagaimana organisasi membangun sebuah kebijakan sehingga dapat meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan dapat menghilangkan kelemahan yang ada. Bisa juga menjadikan kelemahan menjadi sebuah sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh organisasi yang lain.

Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan karyawan yang ada dalam organisasi, lemahnya kepercayaan konsumen, tidak sesuainya antara hasil produk dengan kebutuhan konsumen atau dunia usaha dan industri dan lain-lain. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi. Oleh karena itu, ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para stakeholder dalam suatu perusahaan.

### 3. Opportunities (peluang)

Peluang merupakan suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan/ organisasi. Anda dapat mengetahui halhal eksternal mana yang dapat Anda jadikan peluang dengan cara membandingkan analisis internal (strengths dan weaknesses) perusahaan atau organisasi Anda dengan analisis internal dari kompetitor lain. Beberapa hal yang dapat Anda jadikan peluang perlu diranking berdasarkan success probability (kemungkinan berhasil), sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target. Peluang sendiri dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan, tingkatan tersebut yaitu:

- a) Low Dikatakan low atau rendah apabila “suatu hal tersebut” (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil.
- b) Moderate Dikatakan moderate atau sedang apabila “suatu hal tersebut” (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaiannya kecil atau sebaliknya.
- c) Best Dikatakan baik apabila “suatu hal tersebut” (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat



yang tinggi serta peluang tercapainya besar.

### 3. Threats (ancaman)

Threats atau ancaman ini merupakan kebalikan dari peluang atau opportunities. Ancaman merupakan merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat meliputi hal-hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi. Apabila ancaman tidak segera ditanggulangi maka dapat berakibat dampak berkepanjangan sehingga menjadi sebuah penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman bisa dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (seriousness) dan kemungkinan terjadinya (probability of occurrence).

## F. Ada Beberapa Sejumlah Contoh Yang Ada Di Dalam Analisis SWOT

### 1. Analisis SWOT Diri Sendiri

Biasanya analisis SWOT diri sendiri digunakan untuk melihat penilaian secara pribadi. Contoh analisis SWOT pribadi yaitu:

Kekuatan: Kreatif, kemampuan dalam memasarkan produk dengan tepat, berkomunikasi dengan baik, menghargai waktu, kelemahan, mudah stres ketika melakukan tugas dalam waktu yang bersamaan, masih

mempunyai sifat pemalu dalam menghadapi orang baru, gugup ketika mempresentasikan ide padaklien.<sup>31</sup>

- a. Peluang: Menghadiri konferensi pemasaran yang besar di bulan depan untuk menambah jaringan yang strategis, peluang dalam mengembangkan karir menjadi seorang manajer
- b. Ancaman: Ada rekan yang mempunyai kompetensi pada posisi yang sama yang lebih baik, banyaknya perusahaan yang memberhentikan karyawannya dan mempertimbangkan untuk menambah pengurangan karyawan lagi, persaingan dalam hal promosi bagi posisi manajer.

## 2. Analisis SWOT Produk Makanan Ringan

Jika kamu memiliki usaha dalam bidang makanan ringan maka buatlah analisis SWOTnya terlebih dulu. Berikut ini contoh analisis SWOT makanan:

- a. Kekuatan: Merk yang unik, rekam jejak yang baik, Strategi marketing yang tepat pada sasaran, tenaga kerja yang terampil, jaringan distribusi yang kuat
- Kelemahan: Harga tinggi, kemasan produk kurang modern, target pasar belum jelas, varian produk yang terbatas, peluang, perluasan jaringan

---

<sup>31</sup> Fatimah, Fajar Nur'aini Dwi, *Teknik analisis SWOT* ( Surabaya, AnakHebat Indonesia, 2016) hal.25-31

- b. Kelemahan: Harga tinggi, kemasan produk kurang modern, target pasar belum jelas, varian produk yang terbatas, peluang, perluasan jaringan konsumen melalui online.
- c. Peluang: waralaba, tambahan karyawan, ambahan investasi berupa alat, memperluas varian produk.
- d. Ancaman: Ada kemungkinan digugat karena merk dagang yang belum terdaftar, persaingan yang semakin ketat, harga bahan-bahan baku yang sering mengalami kenaikan, adanya peniru produk palsu.

### 3. Analisis SWOT Organisasi

Organisasi yang berada di segala bidang sebaiknya melakukan analisis SWOT juga, untuk mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan di dalamnya. Contoh pada analisis SWOT di bidang organisasi diantaranya yaitu:

- a. Kekuatan: Solidaritas yang tinggi, kesadaran sosial tinggi, jumlah anggotanya yang banyak
- b. Kelemahan: Hidup di dalam zona yang nyaman, urangnya partisipasi dalam kegiatan perlombaan, kurang memperluas jaringan
- c. Peluang: Memperluas jaringan, mengikuti pelatihan, mengadakan kegiatan perlombaan
- d. Ancaman: Anggota yang memutuskan untuk keluar, kurang beradaptasi, iuran keanggotaan yang naik.

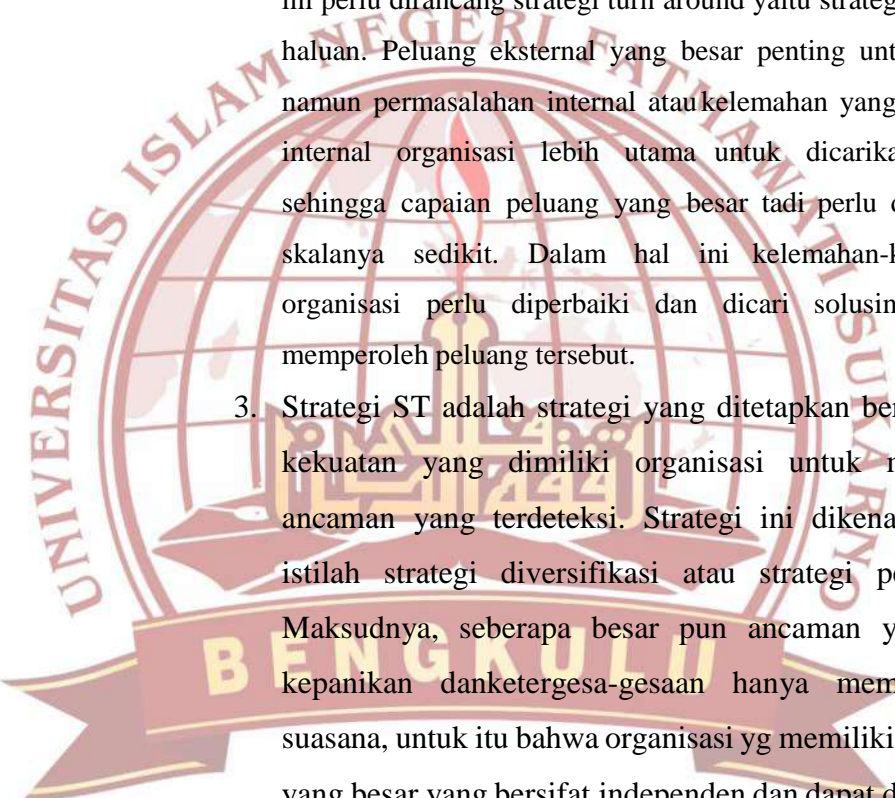
## G. Matrik SWOT

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT kadang disebut dengan matrik TOWS, matrik ini terdiri atas empat bidang atau kuadrannya. Dari masing-masing bidang atau kuadran mempunyai strategi usaha sendiri-sendiri.<sup>32</sup>Format selengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Inilah yang merupakan strategi agresif positif yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana. Strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan. Data program atau kegiatan yang akan dilaksanakan, kapan waktunya dan dimana dilaksanakan, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara terencana dan terukur. Dalam strategi SO, organisasi mengejar peluang-peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi.

---

<sup>32</sup> Wardoyo, Paulus, *Enam Alat Analisis Manajemen* ( Semarang, University press, 2011) hal. 11

- 
2. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi. Dalam hal ini perlu dirancang strategi turn around yaitu strategi merubah haluan. Peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, namun permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal organisasi lebih utama untuk dicarikan solusi, sehingga capaian peluang yang besar tadi perlu diturunkan skalanya sedikit. Dalam hal ini kelemahan-kelemahan organisasi perlu diperbaiki dan dicari solusinya untuk memperoleh peluang tersebut.
  3. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan. Maksudnya, seberapa besar pun ancaman yang ada, kepanikan dan ketergesa-gesaan hanya memperburuk suasana, untuk itu bahwa organisasi yg memiliki kekuatan yang besar yang bersifat independen dan dapat digunakan sebagai senjata untuk mengatasi ancaman tersebut. Dan mengidentifikasi kekuatan dan menggunakannya untuk mengurangi ancaman dari luar.
  4. Strategi WT adalah strategi yang diterapkan kedalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari

ancaman. Karena dalam kondisi ini, organisasi yang sedang dalam bahaya, kelemahan menimpa kondisi internal dengan ancaman dari luar juga akan menyerang. Bila tidak mengambil strategi yang tepat, maka kondisi ini bisa berdampak buruk bagi citra dan eksistensi organisasi kedepan, Yang perlu di lakukan adalah bersama seluruh elemen organisasi merencanakan suatu kegiatan untuk mengurangi kelemahan organisasi, dan menghindari dari ancaman eksternal.

#### **F. Analisis Alternatif Strategi**

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antarsituasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan.<sup>33</sup>

Perusahaan yang sehat tentunya menginginkan

---

<sup>33</sup> H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, (Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, Makasar: 2017), hlm.20

terdapatnya suatu pertumbuhan dalam bisnisnya sehingga mereka melakukan strategi untuk tumbuh. Kemudian untuk tumbuh dilakukan dengan berbagai cara sehingga strategi ini menjadi beragam/bervariasi. Namun bagi perusahaan yang tidak sehat tentunya akan melakukan perbaikan terhadap kondisi dengan demikian strategi ini dikatakan sebagai strategi penyehatan. Glueck membagi strategi umum ini menjadi strategi Ekspansi, Stabilitas, Penciutan dan Kombinasi. Untuk strategi stabilitas dan penciutan dapat dikatakan sebagai strategi penyehatan. Dalam konsep Grand strategi, maka dapat dikenali alternatif strategi utama sebagai berikut :

- a. Strategi Stabilitas.
- b. Strategi Ekspansi (Perluasan)
- c. Strategi Penciutan (Retrenchment/defensive).
- d. Strategi Kombinasi.

Strategi pertama dan kedua dapat dikatakan satu kelompok strategi bagi perusahaan sehat untuk tumbuh. Sedangkan yang ketiga merupakan strategi bagi perusahaan yang sakit atau kurang sehat baik karena kondisi internal maupun eksternal. Bagaimana bentuk masing-masing strategi tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

#### A. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi dalam mengatasi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu

perusahaan dan mempunyai ciri tidak adanya perubahan besar. Menurut Mudrajad strategi stabilitas adalah strategi dimana organisasi mempertahankan organisasinya dan level operasi bisnisnya sekarang.

Strategi stabilitas yang tepat digunakan oleh organisasi ketika organisasi berada dalam tahap awal pertumbuhan. Gunanya adalah untuk mengevaluasi sumber daya, kemampuan dan keunggulan kompetitif organisasi agar siap digunakan dalam langkah-langkah strategis berikutnya.

Strategi stabilitas ialah strategi yang dilaksanakan perusahaan bila: 1) Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang serupa. 2) Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya. Strategi Stabilitas ini bukanlah pendekatan “tidak berbuat apa-apa”. Strategi stabilitas dapat dirancang melalui pendekatan seperti meningkatkan efisiensi dalam operasi yang sedang berjalan. Strategi stabilitas diterapkan dalam suatu perusahaan karena:

1. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik.
2. Strategi stabilitas paling kecil risikonya.
3. Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran.
4. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi ini, karena tidak



terjadi gangguan dalam kebiasaan rutin.

5. Lingkungan dianggap stabil. Dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan.
6. Terlalu banyak ekspansi dapat menimbulkan ke tidak efisien.<sup>34</sup>

Ketika sebuah perusahaan sedang dalam posisi yang dianggap memuaskan, tercapainya target-target yang sudah ditetapkan, atau juga memperoleh keuntungan yang cukup baik, dimana target dari pertumbuhan perusahaan tersebut dan juga target dari keuntungan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut sudah tercapai maka pada situasi seperti ini sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk menerapkan strategy stabilitas. Penggunaan ataupun penerapan dari penggunaan strategi stabilitas yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan tersebut biasanya dijalankan atau diadaptasikan secara populer pada perusahaan-perusahaan yang tidak terlalu besar dengan kata lain penggunaan strategi stabilitas populer digunakan pada jenis perusahaan sedang/menengah dan pada usaha dengan

---

<sup>34</sup> DF Yessica, *Pemilihan Strategi*, Jurnal Skripsi, <https://eprints.umpo.co.id>, hlm 3, diakses pada tanggal: 26 oktober 2022.

skala kecil, strategi stabilitas ini terkadang juga di artikan oleh beberapa pihak sebagai strategi yang kurang atau strategi untuk tidak melakukan strategi apapun, dimana biasanya perusahaan-perusahaan tersebut telah merasakan bahwa usaha yang dimilikinya sudah cukup dalam perkembangannya, perusahaan tidak perlu dibikin pusing oleh pemikiran-pemikiran.

untuk melebarkan usaha mereka, pendapatan yang sudah diperoleh sudah sangat baik dan memuaskan baik pemilik perusahaan maupun para shareholder dan juga penanam modal lainnya, pangsa pasar yang ada yang sudah menjadi bagian dari perusahaanpun dinilai sudah cukup, dan juga faktor lain yang mendukung adalah tingkat lingkungan sekitar (environment) yang bersifat kondusif dan mudah diprediksi apabila terjadi hal- hal apa saja dimasa yang akan datang yang akan dapat mempengaruhi bahkan hal-hal yang dapat berakibat baik ataupun buruk bagi kelangsungan hidup dari suatu bisnis perusahaan..

Pada posisi sebuah perusahaan yang menggunakan strategi stabilitas, sangatlah berguna bagi perusahaan-perusahaan tersebut, namun strategi ini lebih cocok digunakan bukan untuk jangka waktu yang lama atau panjang, stategi stabilitas sangat cocok untuk digunakan untuk beberapa waktu saja, tidak terlalu lama, dikarenakan apabila sebuah perusahaan

menetapkan untuk menggunakan strategi stabilitas ini terlalu lama, maka ini merupakan awal dari kegagalan atau kehancuran dari sebuah perusahaan.

Sebagai contoh yang mudah kalau kita melihat di sekeliling kita mulai terdapat banyak sekali convenience store atau bisa dibidang toko klontongan atau retail yang menggunakan logo Alfa, dari sekian banyaknya toko-toko klontong atau retail lain disekitar tempat tinggal kita dapat melihat bagaimana satu-persatu warung-warung kecil mulai tersingkirkan oleh tempat berlogo alfa ini, kalau kita melihat hal tersebut menurut pandangan seorang awam kemungkinan hanyalah hal-hal yang terlihat oleh mata saja yang menyebabkan hal ini terjadi, seperti bangunan yang baik, produk yang lengkap, memang betul hal tersebut sangat mempengaruhi tingkat eksistensinya namun hal yang mendasar yang sebetulnya ialah ketidakadaannya strategi yang digunakan oleh warung-warung kecil tersebut, ataupun kalau kita lihat ada beberapa Mini-Mart yang dulunya sudah dapat mengungguli tingkatan penguasaan pasar lingkungan sekitat ternyata dapat dikalahkan oleh alfa, kita dapat coba kondisikan Mini-Mart tersebut kepada sebuah perusahaan yang telah merasa puas akan keuntungan yang didapatkan, tingkatan pertumbuhan yang dialaminya secara tidak langsung telah membuat perusahaan tersebut terlena pada

posisi penggunaan strategi stabilitas yang terlalu lama.

## B. Strategi Ekspansi (Perluasan)

Strategi ekspansi merupakan strategi perluasan pasar perusahaan. Perluasan pasar perlu dilakukan untuk mendapatkan pelanggan baru yang dapat meningkatkan pendapatan. Strategi ekspansi (perluasan) adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila : 1) Perusahaan atau industri melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau fungsi pada definisinya, dan (2) Perusahaan atau industri memfokuskan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam definisi bisnisnya sekarang.<sup>35</sup>

Alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi ekspansi adalah:

- a. Dalam industri labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek. Jadi, ekspansi diperlukan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan apabila lingkungannya labil
- b. Banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas
- c. Beberapa orang percaya bahwa masyarakat mengambil manfaat dengan adanya ekspansi

---

<sup>35</sup> Muhammad Gafur Kadar, dkk. *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*, (Yayasan Kita Menulis, Jakarta 2021), hlm 90.

- d. Motivasi manajemen
- e. Mempercayai kurva pengalaman. Ada beberapa bukti bahwa kalau perusahaan meningkat dalam ukuran dan pengalaman, maka perusahaan itu berarti lebih baik dalam pekerjaannya dan mengurangi biaya dan meningkatkan produktifitas.
- f. Percaya bahwa pertumbuhan dapat menghasilkan kekuatan monopoli
- g. Tekanan luar dari pemegang saham atau para analis saham.  
<sup>36</sup>Strategi ini merupakan pendekatan yang paling umum. Sebenarnya perusahaan berusaha untuk meningkatkan penjualan dan bagian pasar dari lini produk atau jasa yang sedang berjalan secara lebih cepat daripada yang sekarang. Sebagian besar pendekatan untuk ekspansi berkenaan dengan penjaran kembali produk atau pasar, namun pada kenyataannya dalam pertumbuhan penjualan dan keuntungan disebut tentang bagian pasar.
- h. Pendekatan yang umum untuk ekspansi yang biasa dipertimbangkan adalah perusahaan berusaha memperluas penjualan dengan meningkatkan permintaan primer dan mendorong penggunaan baru dari produk atau jasa yang sekarang dalam daerah yang sama, yang dilayani sekarang

---

<sup>36</sup> DF Yessica, *Pemilihan Strategi*, Jurnal Skripsi, <http://eprints.umpo.ac.id/4882/2/Skripsi%20Bab%202.pdf> hlm 5.

ini. Hal ini sering dilakukan dengan perubahan harga dan promosi, Kotler menyebutkan sebagai strategi intensif. Ia membuktikan bahwa strategi ini efektif bagi perusahaan dengan bagian pasar yang kecil, walaupun produk itu berada dalam tahap pertumbuhan penuh atau tahap kematangan dari daur hidupnya, perusahaan meningkatkan langkah kegiatannya tanpa mengubah definisi bisnis mereka.

Strategi perluasan pasar bisa dilakukan dengan sebagai berikut:

1. Pemakaian baru: setiap produk memiliki potensi untuk menarik pembeli yang tidak mengetahui produk itu atau yang menolak karena harga atau keistimewaan yang kurang. Produsen dapat mencari pemakai baru dengan memilih strategi jitu untuk memasuki pemakai baru.
2. Strategi penetrasi pasar: meyakinkan kelompok potensial untuk menggunakan produk.
3. Strategi pasar baru: mencari peluang pasar baru yang belum menggunakan produk yang dimiliki, tetapi memiliki peluang potensial untuk menggunakan produk.
4. Strategi ekspansi geografis: memperluas wilayah pemasaran secara geografis.
5. Penggunaan baru: banyak konsumen yang bisa menemukan kegunaan baru dari suatu produk yang terkadang tidak terpikirkan oleh produsennya. Contoh Vaseline Petroleum

Jelly yang semula sebagai pelumas di bengkel, kemudian konsumen menemukan penggunaan baru sebagai krim kulit, obat, dan penataan rambut.

6. Penambahan penggunaan: strategi ini bisa dilakukan dengan meyakinkan pengguna untuk meningkatkan pemakaian atau penggunaan produk lebih banyak atau sering. Seperti hal yang dilakukan oleh Michelin Tire (Perancis) yang mendorong mobil Perancis untuk mengendarai mobilnya lebih jauh sehingga sering mengganti ban. Gagasan ini memberi ilham untuk membuat restoran yang lebih jauh, agar mereka berakhir pekan di sana dan menerbitkan peta perjalanan wisata yang diberikan secara Cuma-Cuma.<sup>37</sup>

#### C. Strategi Penciutan

Strategi penciutan dilakukan ketika organisasi atau perusahaan mengelompok kembali melalui reduksi biaya dan aset dalam upaya membalikkan proses penurunan penjualan dan labaperusahaan. Strategi ini terkadang dikenal sebagai strategi turnaround atau reorganizational. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperkuat keunggulan yang membedakan (distinctive competences) yang dimiliki perusahaan. Pada masa strategi ini dijalankan, operasi perusahaan berjalan dengan sumberdaya (terutama dana) yang terbatas dan akan berada pada kondisi

---

<sup>37</sup> Mursidin dan Arifin, *Pendidikan Kewirausahaan*, (PT Bumi Aksara, Jakarta Timur: 2020), hlm 77-78.

penuh tekanan dari berbagai pihak seperti pemilik saham, pegawai, dan media. Strategi penciutan dapat berbentuk penjualan aset untuk memperoleh dana tunai, pemangkasan lini produk (product line), menutup bisnis yang kurang menguntungkan atau yang tidak termasuk core competence perusahaan, otomatisasi proses, pengurangan jumlah pegawai, dan penerapan sistem kontrol pengeluaran biaya. Pengurangan kapasitas produksi berbagai perusahaan selama krisis moneter di Indonesia dapat diangkat sebagai contoh. Demikian pula dengan kebijakan PHK maupun pemulangan tenaga kerja asing demi menjaga keberlangsungan bisnis selama krisis. Yang perlu diperhatikan adalah keputusan untuk membangkrutkan diri bisa juga hadir sebagai salah satu bentuk penerapan strategi penciutan ini. Oleh karenanya perlu dicermatikan hubungan antar perusahaan dalam satu kelompok usaha dan kesehatan keuangan keseluruhan kelompok usaha tersebut dalam kaitan dengan strategi pembangkrutan diri ini.<sup>38</sup>

Strategi penciutan (retrenchment) adalah strategi yang dilakukan perusahaan, apabila; 1) Perusahaan merasa perlu untuk mengurangi lini (jenis) produk, jasa atau pasar. 2) Perusahaan memfokuskan keputusannya pada

---

<sup>38</sup> ConstableRook8939, *Management*, <https://www.coursehero.com/file/p5rpf47q/b-Retrenchment-Strategi-penciutan-dilakukan-ketika-organisasi-mengelompok/>, diakses pada tanggal: 25 Oktober 2022.



peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.<sup>39</sup> 3) Kondisi bisnis menurun. Karena unit-unit tertentu memerlukan penambahan untuk mengatasi masalah yang timbul (SBU).<sup>40</sup>

Perusahaan yang menggunakan alternatif strategi ini mempunyai beberapa alasan, antara lain: perusahaan tidak berjalan dengan baik, tidak dapat mencapai tujuan, ada tekanan dari pemegang saham, adanya ancaman lingkungan yang tidak dapat diatasi dengan kekuatan yang ada dalam perusahaan, adanya peluang yang lebih baik ditempat lain dimana kekuatan perusahaan dapat dimanfaatkan. Sasaran yang ingin dicapai adalah survival, menekan biaya dan menghindari kerugian pada periode yang akan datang.

Selain itu terdapat alasan perusahaan mengikuti strategi penciutan adalah:

- a. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek.
- b. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya

---

<sup>39</sup> 1 Hadi Purnomo, *Strategi Manajerial Pemasaran*, Jurnal Studi Pendidikan Sosial, Vol. 3 Nomor 1 Maret 2017.

<sup>40</sup> Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi*, ( Widya Gama Press, Lumajang:2019), hlm. 40-41.

- untuk meningkatkan prestasi usaha.
- c. Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya.
  - d. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat ditempat lain, dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan. Strategi pengurangan merupakan strategi yang paling berat bagi eksekutif perusahaan untuk dilaksanakan. Hal ini menyatakan bahwa seseorang atau sesuatu telah gagal dan tak seorangpun ingin disebut orang yang gagal. Akan tetapi, pengurangan dapat digunakan untuk membalikkan kecenderungan yang negatif dan mengatur pentas untuk alternatif strategi yang lebih positif.<sup>41</sup>

Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai cashflow negatif. Strategi yang biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline). Pengurangan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu ditiadakan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain

---

<sup>41</sup> Fitra Aditya Akbar, Skripsi: *Analisis Strategi Pemasaran Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo Dengan Menggunakan Analisis SWOT*, (Ponorogo: 2014), hlm. 12-13.

yang sedang berkembang.<sup>42</sup>

Macam- macam Strategi Penciutan (Rentrement) yaitu;

- a. Turn around Strategy, yaitu strategi untuk melakukan pembenahan/perbaikan terhadap kondisi bisnis yang ada sekarang melalui pencarian metode lain agar perusahaan efisien, penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja yang tidak produktif, pemotongan aktifitas yang tidak perlu dilakukan, merapikan distribusi dan lain-lain.
- b. Divestment Strategy, yaitu penjualan satu atau lebih bisnis yang ada sekarang atau pemisahan bagian perusahaan yang ada sekarang. Hal ini dilakukan karena kegagalan yang terjadi secara konsisten pada bisnis tersebut dalam mencapai tujuannya. Selain itu juga dapat dilakukan untuk memperbaiki posisi keuangan perusahaan yang dihapus atau dipisah tersebut.
- c. Liquidation Strategy, yaitu strategi untuk menjual aset bisnis yang ditutup akibat kegagalan atau tidak dapat secara konsisten mencapai tujuannya.

Bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan memiliki posisi bersaing yang lemah

---

<sup>42</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (PT Gramedia PustakaUtama, Jakarta: 2005), hlm. 33

dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena seolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan dalam berusaha.

#### D. Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah suatu strategi yang dipilih oleh perusahaan karena perusahaan dengan SBU majemuk, dalam masa transisi ekonomi dan perusahaan dalam daur hidup produksinya. Strategi dilakukan apabila :<sup>43</sup>

Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara bersamaan (Strategi stabilitas, Strategi ekspansi, Strategi penyiutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai unit bisnis perusahaan

7. Perusahaan atau industri merencanakan menggunakan berbagai strategi besar pada masa depan yang berbeda (secara bertahap).

Alasan perusahaan melakukan strategi kombinasi yaitu :

a. Perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan ini berubah dengan kecepatan yang tidak sama dan produk perusahaan itu berada dalam tingkatan

---

<sup>43</sup> Ika Dwi Damayanti , *Alternatif dan Pemilihan Strategi*, <https://id.scribd.com/doc/86065894/Alternatif-Dan-Pemilihan-Strategi>, diakses pada tanggal: 25 Oktober 2022

- siklus kehidupan yang berbeda
- b. Perekonomian berjalan lancar sebagian besar industri juga berjalan baik
  - c. Perusahaan menyadari bahwa beberapa lini produk utamanya berada diluar titik optimum dalam siklus kehidupan produk dan gunanya melakukan investasi untuk menopang produk itu berdiri.

Dengan strategi kombinasi ini menerapkan berbagai strategi besar pada bagian perusahaan yang berbeda dalam masa depan yang berbeda pula. Strategi kombinasi bukanlah sebuah strategi yang mudah untuk digunakan. Namun jauh lebih mudah untuk mempertahankan perusahaan dengan satu jenis nilai atau satu strategi saja pada suatu kondisi. Akan tetapi, kalau perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan tersebut berubah – ubah dalam waktu yang tidak sama dan perusahaan itu berbeda, maka sangat mudah untuk melihat kondisi bahwa strategi ini memang masuk akal.<sup>44</sup>

Contoh strategi kombinasi seperti reformulatio of concentrated growth merupakan kombinasi pertumbuhan produk dan pertumbuhan pasar. Penggunaan strategi kombinasi menuntut beberapa persyaratan antara lain:

1. Memiliki kemampuan untuk melakukannya,

---

<sup>44</sup> DF Yessica, *Pemilihan Strategi*, Jurnal Skripsi, <http://eprints.umpo.ac.id/4882/2/Skripsi%20Bab%202.pdf> , diakses pada tanggal: 26 oktober 2022.

2. Terdapat peluang yang menarik untuk melakukannya,
3. Ingin mempercepat pertumbuhan.<sup>45</sup>

Kombinasi intern dan ekstern yaitu usaha patungan (joint venture)) adalah pengaturan modal antara dua atau lebih perusahaan yang merdeka yang menyebabkan terciptanya kesatuan organisasi yang baru. Usaha patungan (Joint venture) pada dasarnya adalah kombinasi dari ekspansi intern dan ekstern. Strategi kombinasi ini antara lain:

1. Strategi jaringan laba-laba (Spiderweb strategy)  
Sebuah perusahaan kecil mengadakan sederetan usaha patungan sehingga dapat bertahan hidup dan tidak diserap oleh pesaingnya yang lebih besar.
2. Strategi berjalan bersama-sama - berpisah (Go together-split) Dalam strategi ini perusahaan melakukan kerja sama (patungan) untuk proyek khusus tertentu atau batas waktu tertentu. (bubar). Kalau proyek telah selesai maka mereka berpisah
3. Strategi integrasi berurutan (Successive integration)  
Dalam strategi ini perusahaan memulai hubungan dalam lapangan dimana mereka lemah dan selanjutnya mengembangkan beberapa kerja sama (penggabungan).

---

<sup>45</sup> Kasman Baron, *Manajemen Strategik: Analisis Pemilihan Strategi Induk Pengembangan Lembaga Pendidikan Dan Bisnis*, Jurnal <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/volume-23-no.-64-13.pdf> , diakses pada tanggal: 26 oktober 2022

## **G. Analisa Dalam Menentukan Pilihan Strategi**

### **A. Hakikat Analisa dan Pilihan Strategi**

Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subyektif berdasarkan informasi objektif. Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik yang akan dijalankan didalam mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

Strategi, tujuan, dan misi perusahaan dan misi perusahaan ditambah dengan informasi audit internal dan eksternal memberikan landasan untuk menciptakan dan mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Strategi alternatif cenderung menggambarkan langkah-langkah berjenjang yang membawa perusahaan ke posisi masa depan yang diinginkan, kecuali jika perusahaan menghadapi situasi yang berat.

Strategi ini berasal dari visi, misi, tujuan, audit internal dan audit eksternal perusahaan, strategi ini sejalan dengan atau dibangun dengan strategi masa lalu yang terbukti berhasil.

Analisis dan pemilihan strategi haruslah dijalankan secara hati-hati dan bertanggung jawab. Karena pemilihan strategi berdasarkan alternatif strategi yang akhirnya akan dieksekusi satu strategi untuk di terapkan selama proses implementasi mempertaruhkan segala komitmen dan sumber daya perusahaan dalam jangka panjang. Agar proses analisis dan pemilihan strategi efektif, maka perlu diketahui sifat analisis dan pemilihan

strategi berikut ini :

- a. Sebagai langkah awal untuk menetapkan tujuan jangka panjang
- b. Sebagai proses menghasilkan strategi alternative
- c. Memilih strategi yang akan di laksanakan
- d. Analisis strategi dan pilihan strategi mencoba menetapkan maca, tindakan alternative yang terbaik bagi pperusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya.<sup>46</sup>

Proses menciptakan dan memilih strategi :

- a. Ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternative layak dapat dipertimbangkan bagi perusahaan, karena jumlah kemungkinan tindakan tidak terbatas dan cara mengimplementasikan tindakan itu juga tidak terbatas. Oleh Karena itu, serangkaian strategi alternative paling menarik yang bisa dikelola harus dikembangkan.
- b. Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal.

---

<sup>46</sup> David, Fred R. *Manajemen Strategis, Buku , Edisi 12.* (Jakarta: Salemba Empat.2011), Hal 21



- c. Seluruh partisipan dalam analisis dan pemilihan strategi harus memiliki informasi audit eksternal dan internal di hadapan mereka.
- d. Strategi-strategi alternatif yang diajukan oleh para partisipan harus dipertimbangkan dan didiskusikan dalam satu atau serangkaian rapat.

**B. Sebuah Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif**

Proses formulasi strategi meliputi 3 tahap, yaitu tahap input (input stage), tahap pencocokan (matching stage), dan tahap keputusan (decision stage). Dalam model ini terdapat 9 teknik matriks yang akan menghasilkan satu strategi yang akan dieksekusi dalam proses manajemen strategi berikutnya, yaitu implementasi strategi. Teknik-teknik Perumusan strategi tersebut dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Kerangka analisis dan Perumusan strategi dibagi dalam 3 tahap :

**e. Tahap Input (Input Stage)**

Merupakan tahap pertama dari proses formulasi strategi, pada tahap ini dibuat ringkasan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Berisi informasi input dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi terdiri atas :

- 1) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)
- 2) Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

- 3) Matriks Profil Kompetitif (CPM)
- f. Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Tahap pencocokan dari kerangka Perumusan strategi terdiri atas 5 teknik yang dapat digunakan, yaitu:

1) Matriks SWOT

Adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan 4 jenis strategi yaitu:

- a) Strategi SO (Strengths-Opportunities) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan Untuk memanfaatkan peluang eksternal. Posisi ini merupakan posisi yang diharapkan oleh perusahaan, di mana kekuatan internal yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b) Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Apabila perusahaan memiliki peluang eksternal kunci tetapi di satu sisi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut salah satu alternatif strategi WO adalah merekrut dan melatih staf dengan kemampuan teknis yang dibutuhkan.
- c) Strategi ST (Strengths-Threats) menggunakan

kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal .

- d) Strategi WT (Weaknesses-Threats) merupakan teknik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataan, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.<sup>47</sup>

## 2) Matriks SPACE (*Strategic Position And Action Evaluation*)

Matrik ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Matrik SPACE menunjukkan:

- a. Dua dimensi internal kekuatan finansial (Financial Strength – FS) dan keunggulan kompetitif (Competitive Advantage - CA) dan

---

<sup>47</sup> Pearce II, John A. Dan Robinson, Richard B. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Edisi ke-10*, Buku 1. (Jakarta: Salemba Empat, 2009), Hal 39

- b. Dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (Environmental Stability - ES) dan kekuatan industry (Industry Strength - IS).

Dengan menggunakan 4 unsur tersebut maka matriks SPACE dapat menghasilkan 4 posisi dalam kuadran yang akan dapat diterapkan beberapa alternatif strategis sesuai dengan karakteristik masing-masing kuadran. Posisi tersebut adalah :

- a. Agresif
- b. Konservatif
- c. Devensive
- d. Kompetitif

### 3) Matriks Boston Consulting (BCG)

Matrik BCG dan Matrik IE atau biasa disebut Matrik Portofolio secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidimensional dalam merumuskan strategi. BCG adalah sebuah perusahaan konsultasi manajemen swasta yang berbasis di BOSTON dan memperkerjakan 1.400 konsultan di seluruh dunia.

Secara grafis menggambarkan perbedaan antardivisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matrik BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar

relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) suatu divisi di sebuah industri tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut.

Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu x dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu x biasanya dibuat 0,50 sama dengan divisi yang dimiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam industri. Sumbu y menggambarkan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan yang diukur dalam bentuk persentase. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar antara -20 hingga 20 persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Angka kisaran ini pada sumbu x dan y sering kali digunakan, tetapi angka lainnya dapat dibuat bila dianggap sesuai untuk organisasi tertentu. Manfaat terbesar dari Matrik BCG adalah menarik perhatian kita pada arus kas, karakteristik investasi dan kebutuhan berbagai divisi dalam organisasi.

#### 4) Matriks Internal-Eksternal (IE Matriks)

Matrik IE memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE dan

Matrik BCG menempatkan divisi-divisi dalam organisasi dalam sebuah diagram sistematis; untuk itulah alasan mengapa keduanya disebut “matrik portofolio”.

Akan tetapi ada perbedaan penting antara matrix BCG dan matrik IE. Pertama sumbunya tidak sama dan juga matrik IE membutuhkan lebih banyak informasi mengenai divisi daripada matrik BCG. Selain itu implikasi strategis dari matrik berbeda, untuk itu sebagian penyusun strategi di berbagai perusahaan multidivisional sering mengembangkan kedua matrik ini dalam merumuskan strategi alternatif.

### C. Tahap Keputusan

Mengelompokkan proses analisis strategi bersaing bagi perusahaan ke dalam tiga tahapan yaitu input stage, matching stage, dan decision stage. Uraian dari ketiga tahap tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

g. Tahap input (input stage) merupakan tahap pertama dalam proses analisis perumusan strategi bersaing yang dilakukan untuk mengetahui faktor eksternal, lingkungan internal, dan profil kompetitif dalam perumusan strategi bersaing yang terdiri atas:

- 1) Matriks evaluasi faktor eksternal atau External Factor Evaluation (EFE) yang terkait dengan

analisis data kondisi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kekuatan kompetitif dengan menggunakan model lima strategi generik Porter Matriks EFE digunakan untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang terbesar dan terkecil yang dihadapi perusahaan.

2) Matriks evaluasi faktor internal atau internal factor evaluation (IFE) yang terkait dengan analisis kekuatan dan kelemahan utama seperti data pemasaran, sumber daya manusia, dan lain sebagainya.

3) Matriks profil kompetitif atau competitive profile matrix (CPM) yang terkait dengan analisis kelebihan dan kelemahan dari pesaing utama dan mengevaluasi posisi bersaing perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing sejenis.

h. Tahap pencocokan (matching stage) merupakan tahap kedua dalam proses analisis perumusan strategi bersaing yang meliputi penciptaan alternatif strategi dengan pertimbangan faktor eksternal dan berbagai faktor internal yang utama. Tahap kedua dalam proses analisis perumusan strategi bersaing ini terdiri atas:

1. Matriks strength, opportunity, threats (SWOT) merupakan matching tool yang penting dalam membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. Matriks posisi strategis dan evaluasi tindakan atau strategi position and avtion evaluatiin (SPACE) merupakan matriks yang menentukan posisi strategis yang terdiri dari empat kuadran yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif yang paling sesuai bagi perusahaan.
2. Matriks Boston Consultan Group (BCG). Menunjukkan perbedaan antara posisi pangsa pasar relatif dengan tingkat pertumbuhan industri dengan cara mengamati posisi pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan industri.
3. Matriks internal dan eksternal atau internal external (IE) merupakan kombinasi dari matriks IFE dan EFE yang menunjukkan posisi perusahaan dari sembilan sel yaitu sel pertama sampai dengan sel ke sembilan dimana.
4. Matriks strategi besar atau grand strategy matrix (GS) merupakan alat analisis dalam merumuskan berbagai alternatif strategi dimana unit bisnis strategis diposisikan pada salah satu dari keempat kuadran strategis yang didasarkan atas dua dimensi yaitu posisi persaingan dan



pertumbuhan pasar.<sup>48</sup>

5. Tahap keputusan adalah tahap ketiga dari kerangka tiga tahap dalam pemilihan strategi- strategi alternatif. Analisa dan keputusan menyediakan dasar untuk membuat keputusan-keputusan perumusan strategi. Teknik mencocokkan yang baru saja dibahas mengungkapkan

- i. strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan. Banyak diantara strategi Ini kemungkinan diusulkan oleh manajer dan karyawan yang berpartisipasi di dalam kegiatan analisis dan pemilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan oleh analisis pencocokan dapat dibahas dan ditambahkan pada pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dijalankan. Tahap keputusan melibatkan satu teknik saja yakni:

- a. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Teknik matrik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM strategi menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif dijalankan diantara strategi-strategi alternatif.

---

<sup>48</sup> Ervina Maulida dk, *Manajemen Strategik*. (Jawa Barat : Media SainsIndonesia, 2021), Hal. 103-106

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analitis strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.<sup>49</sup>

#### D. Aspek-aspek Budaya dari Pemilihan Strategi

Budaya organisasi menggambarkan nilai dan keyakinan yang dianut dalam organisasi. Nilai dan keyakinan tersebutlah yang membangun pola pikir dan perilaku para anggota organisasi. Menurut Gordon & Cummins dan Kotter & Heskett, budaya organisasi merupakan pemahaman holistik tentang bagaimana dan apa yang akan dicapai, bagaimana tujuan dan bagaimana cara mencapainya bersama-sama, juga merupakan kendali bagi para anggota yang mengatur kontribusi para anggota organisasi.<sup>50</sup> Deal berpendapat bahwa budaya organisasi ialah nilai, keyakinan dan perilaku pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja, karena keefektifan dan efisiensi kerja yang baik merupakan gambaran

---

<sup>49</sup> Nuralamlanafie, Analisis SWOT Perencanaan Strategi Pemasaran dan Analisis, (Surabaya: ujung pandang, 2012), Hal 27

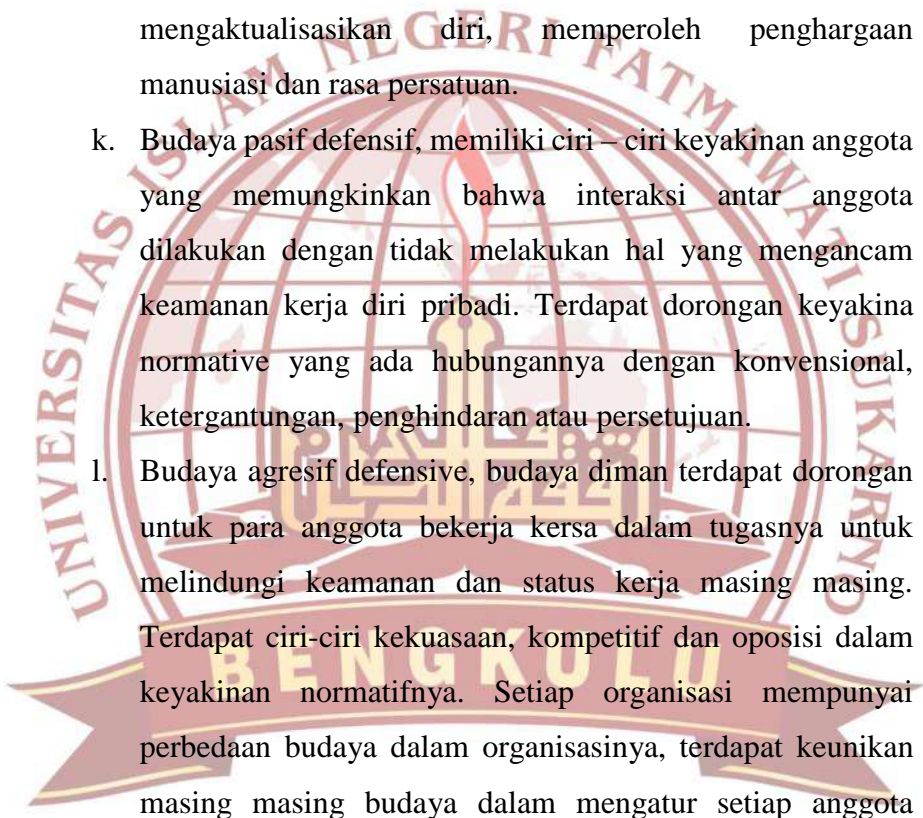
<sup>50</sup> Orge Ritzer. *Teori Sosial Postmodern*. (Yogyakarta: Kreasi Wacana Griffin W. Bisnis, 2015), Hal 10

dari keinerja. Pendat tersebut dibuktikan oleh Stannack dalam hasil studi literturnya. Menurut pendapat Tushman & O'Reilly bahwa letak dari budaya organisasi berada pada jantung dari organisasi, norma yang berlaku menggambarkan pengaruh dari budaya tersebut pada inowasi dan kreatifitas organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam terciptanya lingkungan organisasi. Organisasi dapat menjadi tempat belajar bagi anggota dalam menghadapi ancaman, tantangan dan juga peluang yang ada. Jadi dapat dipahami bahwa, dasar dari budaya organisasi ialah norma, nilai dan perilaku yang berlaku pada anggota, termasuk bagi mereka yang memiliki wewenang tinggi. Budaya organisasi menjadi acuan bagi setiap anggota dalam bersikap dan bertingkah laku dalam kegiatan bersama dan dalam mempererat hubungan antar anggota.<sup>51</sup>

Adapun Tipe-Tipe Budaya Organisasi yaitu, Menurut Kreitner & Kinicki dalam Erly Suandy, budaya organisasi terbagi menjadi tiga tipe umum, yang setiap tipenya behubungan dengan seperangkat keyakinan normative yang bervariasi. Keyakinan normatif merupakan cerminan pola pikir anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta bekerjasama dengan lain anggota. Tiga tipe budaya tersebut yaitu, konstruktif, pasif defensentif, dan agresif defensatif.

---

<sup>51</sup> Gunawan Andi , *Manajemen Pendidikan Internasional Edisi 8.*( Jakarta: Salemba Empat. Makassar.2017) , Hal 25-27

- 
- j. Budaya konstruktif, budaya ini mendorong para anggota untuk melakukan interaksi dan bekerjasama dengan dalam menyelesaikan proyek dan tugas mereka. Para anggota dibantu untuk memusakan kebutuhannya mencapai tujuan, mengaktualisasikan diri, memperoleh penghargaan manusiasi dan rasa persatuan.
- k. Budaya pasif defensif, memiliki ciri – ciri keyakinan anggota yang memungkinkan bahwa interaksi antar anggota dilakukan dengan tidak melakukan hal yang mengancam keamanan kerja diri pribadi. Terdapat dorongan keyakinan normative yang ada hubungannya dengan konvensional, ketergantungan, penghindaran atau persetujuan.
- l. Budaya agresif defensive, budaya diman terdapat dorongan untuk para anggota bekerja kersa dalam tugasnya untuk melindungi keamanan dan status kerja masing masing. Terdapat ciri-ciri kekuasaan, kompetitif dan oposisi dalam keyakinan normatifnya. Setiap organisasi mempunyai perbedaan budaya dalam organisasinya, terdapat keunikan masing masing budaya dalam mengatur setiap anggota organisasi. Meskipun setiap organisasi memiliki perbedaan dan keunikan masing masing namun pada dasarnya tetap berasal dari kombinasi dari tipe tipe umum budaya organisasi.

Terdapat Fungsi Budaya Organisasi yang di dalam

perusahaan budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Berikut ini fungsi budaya organisasi berdasarkan pendapat yaitu:<sup>52</sup>

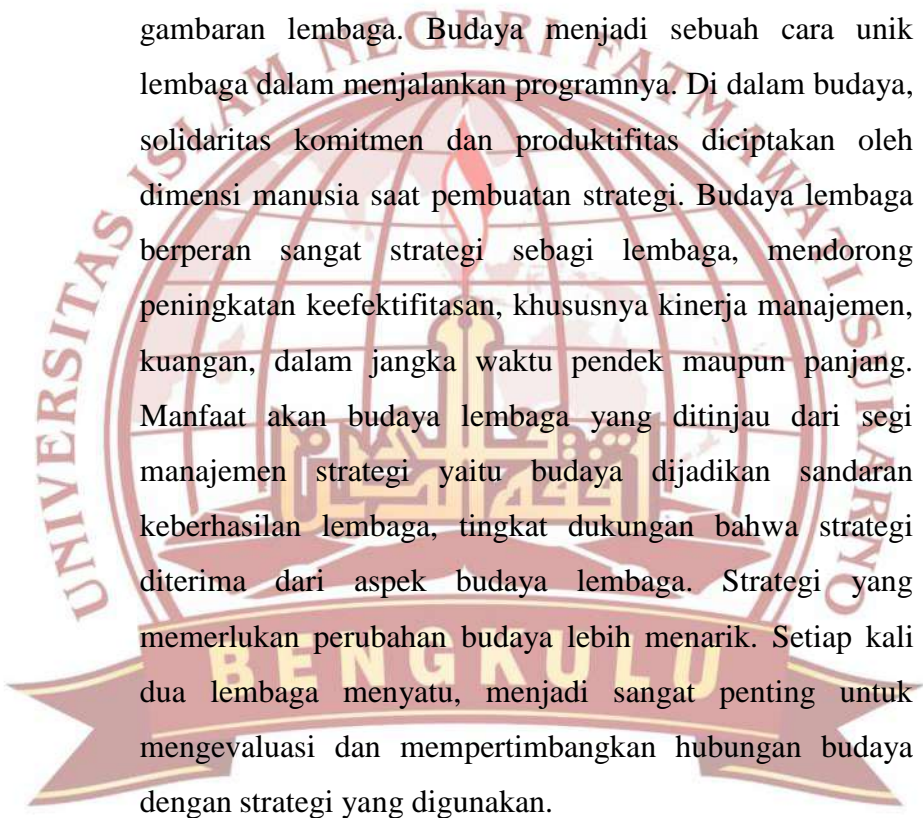
- a. Menjadi tapal batas, budaya menjadi pembeda darisuatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Menjadi identitas anggota organisasi.
- c. Mempermudah membangun komitmen pada hal yang lebih luas dibanding untuk diri pribadi dan juga kemantapan sistem sosial. Budaya menjadi perekat sosial, pemersatu organisasi melalui standart tepat untu para anggota.
- d. Menjadi tempat memaknai, mengendalikan, memandu dan membentuk sikap para anggota organisasi.<sup>53</sup>

Sedangkan menurut Mangkunegara bahwa budaya organisasi berfungsi untuk membantu integrasi internal dan adaptasi eksternal. Masalah adaptasi eksternal diselesaikan dengan pengembangan pengetahuan mengenai misi dan strategi organisasi. Dan untuk intrgasi internal diselesaikan dengan membangun komunikasi, menentukan standart reward dan sanksi, kriteria karyawan, dan pemantauan

---

<sup>52</sup> Celebes Hamali, Arif Yusuf. *pemahaman strategi bisnis & kewirausahaan*, (jakarta: Media Perkasa.2016), Hal 9

<sup>53</sup> KaryaHandoko,*Manajemen Edisi*, (Yogyakarta: BPFE ,2003), Hal 19



kegiatan internal organisasi. Dalam setiap lembaga pendidikan memiliki budaya yang berbeda di dalamnya. Cakupan dalam budaya berupa norma, nilai, keyakinan, kebiasaan, kepribadian dan sikap yang dianut yang menjadi gambaran lembaga. Budaya menjadi sebuah cara unik lembaga dalam menjalankan programnya. Di dalam budaya, solidaritas komitmen dan produktifitas diciptakan oleh dimensi manusia saat pembuatan strategi. Budaya lembaga berperan sangat strategi sebagai lembaga, mendorong peningkatan keefektifitasan, khususnya kinerja manajemen, keuangan, dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Manfaat akan budaya lembaga yang ditinjau dari segi manajemen strategi yaitu budaya dijadikan sandaran keberhasilan lembaga, tingkat dukungan bahwa strategi diterima dari aspek budaya lembaga. Strategi yang memerlukan perubahan budaya lebih menarik. Setiap kali dua lembaga menyatu, menjadi sangat penting untuk mengevaluasi dan mempertimbangkan hubungan budaya dengan strategi yang digunakan.

#### E. Aspek Politik dari Pemilihan Strategi

Pada semua organisasi selalu ada politik. Kecuali dikelola, manuver politik akan menyita waktu yang berharga, merongrong tujuan organisasi, mengalihkan energi manusia, dan

mengakibatkan hilangnya beberapa karyawan yang berharga. Kadang-kadang bias politik dan preferensi pribadi bisa terlalu tertanam dalam keputusan pilihan strategi. Politik internal mempengaruhi pilihan strategi dalam semua organisasi. Hirarki komando dalam sebuah organisasi, dikombinasikan dengan aspirasi karir orang yang berbeda dan kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya yang langka, menjamin pembentukan koalisi individu yang berusaha untuk merawat diri mereka sebagai hal yang pertama dan organisasi menjadi yang kedua, ketiga, atau keempat. Koalisi individu sering terbentuk di sekitar isu-isu strategi kunci yang dihadapi perusahaan. Tanggung jawab utama dari strategi adalah untuk mengarahkan pengembangan koalisi untuk memelihara konsep tim secara keseluruhan, dan untuk mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci dan kelompok-kelompok individu.<sup>54</sup>

Dengan tidak adanya analisis obyektif, keputusan strategis terlalu sering didasarkan pada politik saat ini. Dengan pengembangan alat-alat formasi strategi, faktor-faktor politik menjadi kurang penting dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan tidak adanya objektivitas, faktor-faktor politik terkadang mendikte strategi, dan ini sangat disayangkan. Mengelola hubungan politik merupakan bagian integral dari

---

<sup>54</sup> Firmanzah, 'Marketing Politik Antara pemahaman dan realitas', (Surabaya: Yayasan Obor Indonesia.2007), Hal 15

pembangunan antusiasme dan semangat bersama dalam suatu organisasi.

Sebuah studi klasik manajemen strategis meneliti taktik politik strategi sukses di sembilan perusahaan besar. Strategi sukses menyimpan profil politik yang rendah pada proposal yang tidak dapat diterima dan diupayakan untuk membiarkan keputusan paling negatif berasal dari bawahan atau konsensus kelompok, sehingga hanya akan menggunakan veto pribadi untuk masalah besar dan saat-saat penting. Strategi sukses melakukan banyak obrolan dan pertanyaan informal untuk tetap mengikuti hal-hal yang berkembang dan untuk mengetahui kapan harus melakukan intervensi. Mereka memimpin strategi tapi tidak mendikte. Mereka memberi beberapa perintah, mengumumkan sedikit keputusan, sangat tergantung pada pertanyaan informal, dan berusaha untuk menyelidiki dan mengklarifikasi sampai konsensus muncul.

Strategi sukses, terlihat murah hati dan dihargai, menyodorkan kesuksesan. Strategi sukses menyodorkan keyakinan baru untuk menjadi juara, individu-individu yang paling kuat diidentifikasi dengan ide atau produk dan masa depan yang ditautkan dengan keberhasilannya. Pemimpin strategi, tinggal waspada terhadap dampak simbolis dari tindakan dan pernyataannya agar tidak mengirim sinyal palsu yang dapat menstimulasi pergerakan ke arah yang tidak



diinginkan.

Strategi sukses memastikan bahwa semua basis kekuatan utama dalam sebuah organisasi, terwakili dalam atau memiliki akses ke manajemen puncak. Strategi sukses menyisipkan wajah-wajah baru dan pandangan baru ke dalam pertimbangan perubahan besar. Hal ini penting karena karyawan baru dan manajer baru umumnya memiliki antusiasme dan drive lebih dari pada karyawan yang telah lama bersama perusahaan. Karyawan baru tidak melihat dunia dengan cara lama yang sama, juga tidak bertindak sebagai layar terhadap perubahan. Kombinasi wajah baru dan wajah lama, akan memberikan landasan untuk mengelola hubungan politik dalam suatu organisasi.

Didalam Politik internal juga mempengaruhi pilihan strategi dalam semua organisasi. Tanggungjawab utama memelihara strategi adalah memandu pengembangan, konsep tim yang menyeluruh, dan memenangkan dukungan dari banyak individu dan kelompok individu yang penting. Mengelola hubungan politis adalah bagian yang integral untuk membangun antusiasme dan setia kawan dalam sebuah organisasi.

Para penyusun strategi memiliki tanggung jawab utama akan politik dalam pemilihan strategi, politik ini digunakan

sebagai panduan mengembangkan koalisi, menjaga konsep tim agar tetap menyeluruh, dan mampu merangkul individu maupun

kelompok penting. Adapun lima aspek politik dalam pemilihan strategi yaitu:<sup>55</sup>

1. Ekuifinalitas Prinsip yang dipegang dalam ekuifinalitas berdasar pada teori manajemen modern yaitu berupa asumsi bahwa dalam mencapai sebuah tujuan dapat menggunakan cara yang berbeda beda. Dalam ekuifinalitas hasil akhirnya yang menjadi fokus, bukan memaksakan metode tertentu dalam meraih keberhasilan.
2. Memuaskan Maksud dari kepuasan ialah upaya untuk memenuhi suatu hal agar menjadi memadai. Kotler berpendapat bahwa kepuasan diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa yang dialami seseorang setelah mengetahui perbandingan persepsi harapan dan hasil kerjanya. Sehingga memuaskan merupakan mampu mencapai hasil yang dirahapkan dengan menggunakan strategi yang dapat diterima dengan lebih baik.
3. Generalisasi Menyimpulkan suatu hal dari yang khusus ke suatu hal yang umum disebut generalisasi. Generalisasi ini

---

<sup>55</sup> Rustiadi, Erna, Sunsun Saeful Hakim, dan Dyah R.Panuju. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.2018),Hal 45

sapat digunakan sebagai dugaan sementara (hipotesis Deskriptif).

4. Fokus pada isu-isu yang lebih baik Menitik fokuskan kepentingan jangka panjang menjadi suatu hal yang baik. Berdasar pada sudut pandang jangka panjang pembangunan, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan yang berkesinambungan, lembaga perlu memperhatikan beberapa aspek seperti kesesuaian fisik, kapasitas lahan juga aspek kelestarian lingkungan. Upaya yang dilakukan untuk peningkatan kesejahteraan lembaga baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang sangat penting diperhatikan agar tidak saling mengorbankan kepentingan satu sama lain.
5. Menyediakan akses politik pada isu-isu yang penting Yaitu menyediakan akses politik yang memberikan para penyusun strategi informasi dengan menggunakan cara lain dan memiliki manfaat untuk mengelola perilaku intervensi (upaya untuk mengubah perilaku).

Jadi, ada lima aspek politik dalam pemilihan strategi yang harus diperhatikan seperti yang telah disebutkan diatas. Apabila kelima aspek tersebut dijalankan maka akan memberikan dampak positif bagi suatu lembaga. Ada beberapa aspek politik Pemilihan Strategi dalam membuat keputusan harus memperhitungkan berbagai faktor dalam upaya menjamin bahwa keputusan merupakan keputusan terbaik antara lain:

1. Peranan strategi masa lalu
2. Pengaruh ketergantungan eksternal perusahaan
3. Sikap mengenai pengambilan resiko
4. Peran manajer puncak
5. Pertimbangan tepat waktu
6. Reaksi pesaing.

#### F. Implementasi Analisa Strategi

Implementasi strategi merupakan perwujudan dari pemahaman personal lembaga terhadap berbagai kebijakankebijakan yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Dalam prosesnya terdapat kemungkinan untuk mencakup secara menyeluruh dari dinamika budaya, struktur dan sistem manajemen yang ada pada lembaga. Mengacu dalam dunia pendidikan bertaraf juga memiliki karakter dan implementasi tersendiri dimana akar dari pengimplementaian pendidikan karakter di Negara Indonesia ialah dari pendapat-pendapat yang ada di Indonesia dan juga berpegang pada Pancasila. Penolakan tegas akan isu yang mengatakan bahwa terdapat anggapan sudah tidak relevannya pancasila dengan reformasi, dunia modern dan perubahan global harus dilakukan.<sup>56</sup>

Implementasi ini merupakan perwujudan dari tujuan dan

---

<sup>56</sup> Dr. Ahmad Zainuri, M.Pd. I, *Mensinegrikan Strategi Manajemen dalam Dunia Pendidikan* (Tunas Gemilang Press: Sumatera Selatan, 2020), Hal 83

rumusan-rumusan yang sudah ditentukan sebelumnya dalam implementasi ini terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:

Mengembangkan budaya yang mendukung strategi Budaya yang dikembangkan di Al-Asror adalah melaksanakan semua program sesuai jadwal yang sudah ditentukan sebelumnya. Jadwal terdiri dari:

- 1) Jadwal harian, seperti tahfidz Al-Qur'an, tahsinul Qur'an, TPQ, diniyah dan solat berjema'ah.
- 2) Jadwal mingguan, seperti ekstra kurikuler.
- 3) Jadwal bulanan, yaitu: pelaksanaan muhadloroh dalam rangka mengembangkan inovasi santri.
- 4) Jadwal Tahunan, terdiri ajang kreatifitas santri, seminar dan pelatihan untuk menambah wawasan keilmuan santri.
- 5) Membuat struktur organisasi Struktur organisasi sudah dibuat, yang terdiri dari pembina, pengasuh, paraketua pondok, penanggung jawab bidang tertentu hingga pada pelaksanaan program dan kegiatan. (Dokumentasi Al-Asror)
- 6) Struktur ini biasanya diperbaharui setiap tahun, atau pada setiap ada perubahan mendesak, seperti adanya salah satu bagian dari struktur yang berhenti atau keluar dari struktural kepengurusan pondok.
- 7) Menyiapkan anggaran Anggaran di pondok pesantren Al-Asror berasal dari iuran bulanan dan tahunan santri

serta donatur pondok. Walaupun anggaran dana terkadang tidakmaksimal dan harus ada iuran tambahan, tapi kegiatan bisa dilaksanakan sesuaidana seadanya.

- 8) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi  
Sistem informasi di pesantren sangat sulit dikembangkan, karena adanya aturan yang tidak membolehkan santri untuk membawa HP atau laptop dan keterbatasan kemampuan pengurus untuk mengembangkan sistem informasi, sehingga semua program dilaksanakan dengan cara manual. Hanya ada beberapa inovasi-inovasi pada program-program tertentu, kegiatan tahunan dan bulanan. Sebagaimana diungkapkan (R3). Dari beberapa pemaparan di atas, bisa disimpulkan bahwa implementasi strategi di Al-Asror dalam mengembangkan mutu pendidikan, kurang maksimal. Hal itu disebabkan karena formulasi strategi yang juga tidak maksimal, sertakurangnya motivasi dan semangat para pengurus dalam mengemban amanah dan lemahnya rasa memiliki, sehingga anggapan mereka yang penting kegiatan atau program bisa dilaksanakan.

Evaluasi Strategi Fungsi pokok evaluasi agar manajer atau pemimpin puncak dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan. Di pondok Al

Asror yang bertindak sebagai manajer adalah pengasuh pondok. Faktor eksternal pesantren menjadi salah satu bahan review pengurus dalam mengembangkan inovasi pendidikan atau bahkan memperbaiki program yang sudah dijalankan, jika memang kurang efektif. Hal itu tergambar dari respon pengurus saat ada situasi eksternal yang mengganggu mutu pendidikan pesantren atau adanya program yang harus dikembangkan, yaitu dengan melakukan rapat koordinasi atau instruksi langsung dari pengasuh (sebagai manajer) secara langsung.

Dengan keterbatasan SDM pengurus pesantren, mereka masih melakukan review terhadap situasi yang terjadi di sekitarnya. Walaupun hal itu belum bisa dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Namun, para pengurus pesantren lemah dalam meng-evaluasi atau mereview faktor internal yang dapat mengganggu atau menurunkan mutu pendidikan di pesantren yang datang dari internal pesantren. Hal itu terlihat dari minimnya evaluasi diri pengurus dalam menjalankan atau mengimplementasikan strategi yang sudah disepakati, minimnya kesadaran untuk memperbaiki internal mereka dan kurangnya motivasi untuk mengembangkan strategi dan program yang sudah dibuat bersama. Hanya beberapa orang yang memiliki kesadaran itu, sehingga mengganggu jalannya program yang sudah

dibuat (R4). Visi dan misi harusnya menjadi acuan dalam mengevaluasi ketercapaian strategi. Namun, karena visi dan misi tidak tertulis, maka evaluasi hanya terbatas pada berjalan dan tidaknya strategi, bukan pada ketercapaian dan pengembangan mutu pendidikan. Evaluasi juga dilakukan saat akan memasuki tahun ajaran baru, sebagai sebuah persiapan dan memperbaiki hal-hal yang kurang maksimal pada tahun sebelumnya.

Program-program pesantren yang utama, seperti tahfidz Al-Qur'an menjadi icon program pesantren yang bisa dibanggakan dan diunggulkan, karena setiap tahun mengalami peningkatan. Di sisi yang lain, pendidikan kaislamatan yang masih stagnan, mutu pendidikan formal dan umumbanyak di dapat oleh santri dari luar pesantren. Pada intinya, pengasuh terlambat mendapatkan laporan dari para pengurus, sedangkan pengurus juga terlambat dalam memahami dinamika internal pesantren, sehingga mutu pendidikan pesantren secara eksternal mengalami peningkatan, kerena semua program bisa dilaksanakan. Tetapi secara internal ada banyak hal yang perlu diperbaiki. Namun belum maksimal dalam melakukan perbaikan.

Hal itu disebabkan karena keterbatasan SDM pengurus pesantren, sebagai pengelola. Secara umum, mutu pendidikan di pondok pesantren Tahfidz Al-Qur'an Al-Asror



mengalami perkembangan, selalu ada inovasi dan semua rencana kegiatan bisa dilakukan. Dalam analisis strategi manajemen, banyak hal yang harus dilakukan dan diperbaiki oleh pengelola pesantren, diantaranya; mempertegas visi-misi, memahami dan memperbaiki kekuatan dan kelemahan internal, meningkatkan motivasi, kesadaran akan memiliki dan tanggung jawab atas amanah sehingga strategi yang dibuat bisa diimplementasikan sesuai kebutuhan dan tujuan, serta evaluasi berkala untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan.<sup>57</sup>



---

<sup>57</sup> Imam Qori., *Manajemen and Business Review*, (Magister Manajemen Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia, 2020). Hal 22