

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian pertama oleh Putri dkk. (2014) Universitas Brawijaya Malang, Jurnal *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Vol. 3 No. 2 ISSN: 2252-7877 (*Print*), 2549-3892 (*Online*) SK no. 0005.253/JI.3.2/SK.ISSN/2012.04 dengan judul “Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang)”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui alternatif perencanaan strategi dan prioritas strategi pengembangan Restoran Big Burger Malang. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan kualitatif, serta menggunakan matriks *Internal Eksternal* (IE), Matriks *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matrik IE dan SWOT digunakan untuk perencanaan alternatif strategi dan matrik QSPM digunakan untuk penentuan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi dengan nilai *Total Attractive Score* tertinggi adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan.

Berdasarkan penelitian kedua oleh Setyorini dkk. (2016) Universitas Brawijaya Malang, Jurnal *Industria: Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Vol. 5 No. 1 ISSN: 2252-7877 (*Print*), 2549-3892 (*Online*) SK no. 0005.253/JI.3.2/SK.ISSN/2012.04 dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)”. Tujuan penelitian adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan metode penelitian kualitatif dan menggunakan matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau

image perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

Berdasarkan penelitian ketiga oleh Qistiya dkk. (2017) Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, Jurnal Manajemen Resort dan Leisure Vol. 14 No. 1 April 2017 ISSN 1907-1299 SK no. 0004.018/JI.3.02/SK.ISSN/2006 dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Penjualan di Café District 29 Bandung”. Tujuan penelitian adalah untuk meningkatkan penjualan di Cafe District 29 Bandung. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif deskriptif melalui analisis faktor eksternal dan internal menggunakan analisis SWOT, kemudian melakukan pengambilan keputusan untuk menunjukkan alternatif strategi yang terbaik untuk menggambarkan keadaan sebenarnya yang terjadi di Cafe District 29. Berdasarkan data dari kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki Cafe District 29 diperoleh hasil penelitian yaitu sembilan strategi alternatif untuk meningkatkan penjualan di Cafe District 29, yaitu melakukan sertifikasi *hygiene* dan sanitasi, meningkatkan promosi, menerapkan standar *grooming* pada karyawan, memberikan layanan siap antar, menginovasi menu, melakukan renovasi desain *café*, menginovasi promosi, melakukan survei pasar, dan melakukan efisiensi usaha.

Berdasarkan penelitian keempat oleh Riswandi, dkk (2017) Universitas Tadulako Palu, Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 2, No. 3 ISSN 2443-1850 (*Print*) ISSN 2443-3578 (*Online*), SK no. 0005.24433578/JI.3.1/SK.ISSN/2015.4 dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Rumah Makan (Studi Pada Rumah Makan Darisa Cafe Campus)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan Rumah Makan Darisa Cafe Campus, untuk mengetahui peluang dan ancaman Rumah Makan Darisa Café Campus, dan untuk mengetahui strategi

bersaing Rumah Makan Darisa Cafe Campus. Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan informan kuncinya adalah pemilik rumah makan, manajer rumah makan, dan konsumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa hasil IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) Rumah Makan Darisa Cafe Campus dari faktor kekuatan memiliki skor 1,97 dan faktor kelemahan memiliki skor 1,09 sehingga memiliki total skor 3,06 sedangkan hasil EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) Rumah Makan Darisa Cafe Campus dari faktor peluang memiliki skor 1,26 dan ancaman memiliki skor 2,10 sehingga memiliki total skor 3,36. Dari hasil tersebut diagram SWOT pada Rumah Makan Darisa Cafe Campus berada pada posisi kuadran 2 (dua) yaitu strategi ST (*Strengths dan Threats*).

Berdasarkan penelitian kelima oleh Aprilius dkk. (2018) Universitas Musamus Merauke, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial Vol. 9 No. 1 ISSN 2085-8779 (Print), 2354-7723 (Online) SK no. 000.0067/JI.3.2/SK.ISSN/2013.12 dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM di Restoran La Pizza Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan restoran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal yang dilakukan pada Restoran La Pizza diperoleh beberapa hal yang paling mempengaruhi usaha restoran. Dari faktor internal, kekuatan utama yang dimiliki restoran adalah cita rasa dan kualitas yang baik khas *italian pizza* sedangkan kelemahan utama dari restoran adalah harga yang relatif mahal. Untuk faktor eksternal yang menjadi peluang utama bagi restoran adalah meningkatnya pendapatan dan daya beli masyarakat serta ancaman terbesar bagi restoran tingkat persaingan antar industri restoran tinggi. Strategi yang tepat digunakan pada posisi ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk).

Hasil analisis matriks SWOT didapatkan lima *alternative* strategi, yaitu : (1) Pengembangan produk pizza dengan cita rasa lokal, (2) Membuat menu makanan dan minuman yang bervariasi, (3) Penetrasi pasar dengan promosi

menggunakan *social media*, (4) Membentuk tenaga pemasaran dan membuat sertifikat halal dari MUI dan BPOM, (5) Memberikan diskon dan potongan harga yang menarik. Berdasarkan analisis QSPM, alternatif strategi yang tepat dan dapat dilakukan oleh pihak Restoran La Pizza secara berurutan adalah (1) Membuat menu makanan dan minuman yang bervariasi (STAS : 9,37), (2) Pengembangan produk pizza dengan cita rasa local (STAS : 7,94), (3) membentuk tenaga pemasaran dan membuat sertifikat halal dari MUI dan BPOM (STAS : 5,16), (4) penetrasi pasar dengan promosi menggunakan *social media* (STAS : 5,10) (5) memberikan diskon dan potongan harga yang menarik (STAS : 4,92)

Berdasarkan penelitian keenam oleh Srimuk dan Choibamroong (2015) Universitas Suan Dusit Bangkok ,dalam jurnal *Research Journal of Business Management* Vol. 9 No. 3 dengan judul “Business Investment Strategy of SME Restaurants (Thailand)”. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengembangkan strategi investasi bisnis dalam mendukung restoran UKM di daerah Yaowarach, Bangkok, Thailand. Dengan menggunakan metode kualitatif yaitu wawancara mendalam terhadap personel manajemen utama, seperti pemilik bisnis, manajer, termasuk 31 pengusaha, 29 pemilik bisnis perusahaan perseorangan, dan 2 pemilik kemitraan terbatas, dipilih secara *purposive sampling* 12 pengusaha yang terdaftar oleh pejabat Kabupaten Sampantawong dan pejabat Kabupaten Sampantawong serta Pejabat Biro Properti Mahkota.

Hasil penelitian menunjukkan investasi strategis meningkatkan efisiensi investasi pada tiga tingkatan: (1) Strategi perusahaan, menggunakan strategi proaktif yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar. Caranya dengan merencanakan ekspansi untuk pertumbuhan, menjaga bisnis dan memperluas pangsa pasar. (2) Strategi bisnis, tujuan fokus diferensiasi dengan diversifikasi produk. Pengembangan produk dan diferensiasi yang berfokus pada diversifikasi produk adalah dengan mengembangkan produk atau layanan inovatif yang berbeda dari pesaing. Contoh strateginya adalah manajemen biaya, mempertahankan pelanggan yang sudah ada, membuat harga makanan yang lebih murah, kupon diskon untuk makan, dan waktu antrian yang cepat. (3) Strategi fungsional, digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, strategi harus

mencakup semua departemen dalam organisasi untuk berkolaborasi, dengan berfokus pada unit operasional.

Berdasarkan penelitian ketujuh oleh Moghaddaszadeh *et al.* (2015) Universitas Teknologi Lulea Swedia, dalam jurnal *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management* Vol. 6 No. 3 dengan judul “An integration of SWOT and factor analysis to determining and prioritizing strategies: case study of a Persian food industry (Swedia)”. Tujuan penelitian ini adalah memprioritaskan strategi dengan mengintegrasikan SWOT dan analisis faktor. Metode penelitian adalah metode kualitatif dengan menggunakan dua tahapan. Tahapan pertama terdiri dari penentuan matriks SWOT. Tahapan kedua terdiri dari penimbangan dan memprioritaskan strategi SWOT. Tahapan tersebut dilakukan dengan langkah pertama, menggunakan analisis faktor (*Rotated Component Matrix*) dan langkah kedua, membuat metode statistik. Usulan ini mudah digunakan dan berlaku untuk organisasi. Metode ini diterapkan untuk Industri Makanan Avid (produsen makanan Persia) dan tercipta 13 strategi.

Berdasarkan penelitian kedelapan oleh Obiora and Moyo (2016) University of Electronic Science and Technology of China, dalam jurnal *International Review of Management and Business Research* Vol. 5 No. 2 dengan judul “Differentiation Techniques, and Competitive Advantage for an African Restaurant Operating in an International Setting (Republik Cyprus, Mediterania Timur)”. Tujuan penelitian adalah untuk pertama mengidentifikasi masalah-masalah dengan jelas, dan menemukan solusi. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif. Masalah utama yang diidentifikasi dalam kasus restoran Afrika adalah persaingan, pengiriman, diversifikasi menu, persediaan dan pemasok, manajemen dan staf, kontrol kebersihan, jarak restoran ke sekolah, iklan, harga, layanan pelanggan, memenuhi harapan pelanggan, dan loyalitas pelanggan dalam urutan kepentingan. Beberapa solusi telah diukur menggunakan alat analisis bisnis seperti analisis SWOT, di antaranya termasuk fokus pada mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi yang pertama melakukan diversifikasi menu saat ini, dan kebutuhan untuk berbagi tanggung jawab manajemen untuk mendapatkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses analisis, perumusan strategi dan evaluasi-evaluasi strategi. Tujuan utama dalam perencanaan strategis yaitu agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal yang ada, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan eksternal lingkungan yang terjadi (Rangkuti, 2018: 3)

2.2.2. Konsep Strategi

Menurut Rangkuti (2018:3), strategi merupakan sebuah alat untuk dapat mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Definisi awal strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan dengan menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2.3. Tipe-Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2018: 6), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi:

- a. Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi bisnis, sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.4. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategi terdapat tiga tingkatan jenis strategi secara umum (Rangkuti, 2018: 11) yaitu :

1. Strategi di Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*), strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

2. Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*) memiliki karakteristik yaitu memiliki misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, dan bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

3. Strategi di Tingkat Fungsional, strategi bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.2.5. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* dalam suatu perusahaan. Hal ini melibatkan penentuan tujuan perusahaan dan

mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

SWOT adalah sebuah singkatan dari S adalah *Strength* atau kekuatan, W adalah *Weakness* atau kelemahan, O adalah *Oppurtunity* atau kesempatan, dan T adalah *Threat* atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan suatu program kerja.

Analisis SWOT mempunyai konsep dasar bahwa di dalam organisasi ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen. Kedua titik pandang tersebut adalah bidang yang berada dalam kendali manajemen (internal) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan yang berdampak pada manajemen (eksternal) (Purhantara, 2010: 104).

Analisis SWOT didahului dengan mengetahui profil organisasi/perusahaan, yaitu kompetensi dan kelemahan organisasi yang sifatnya strategik. Penentuan profil suatu organisasi dilakukan dengan mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang bersifat strategik tersebut. Pada dasarnya ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal (Purhantara, 2010: 105), yaitu:

A. Pendekatan Fungsi

Pendekatan fungsi berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan organisasi/lembaga, keterbatasan, dan ciri-cirinya yang dikategorikan kepada:

1. Posisi Pasar, suatu organisasi didirikan dan dikelola untuk menghasilkan produk tertentu baik berupa barang maupun jasa. Organisasi/perusahaan memutuskan menghasilkan dan memasarkan produk atau jasa tertentu karena

pertimbangan keunggulan kompetitif dan atau komperatif, produk dihasilkan diminati dan menjadi alternatif pilihan yang menarik bagi konsumen.

2. Keuangan dan Akuntansi, salah satu kendala yang sering dihadapi oleh banyak organisasi/perusahaan adalah keterbatasan mengumpulkan dana mutlak yang diperlukan dalam mengelola organisasi/perusahaan tersebut. Faktor-faktor seperti kemampuan memupuk modal untuk jangka panjang dan pendek, beban yang dipikul akibat modal tambahan, adanya perhitungan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

3. Produksi, yang berarti aspek teknis dan operasional organisasi/perusahaan. Penekanan pada proses produksi yang efisien sangat penting karena tingginya korelasi dengan biaya yang harus dipikul. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan melakukan analisis mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada proses produksi yang efisien, misalnya penentuan lokasi bisnis dan lokasi produksi, fasilitas perusahaan yang tepat, proses produksi dengan pemanfaatan teknologi.

4. Sumber Daya Manusia, manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi. Manusia yang mempunyai akal, daya, nalar, harkat, dan martabat menjadi aset berharga bagi suatu organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menekankan betapa pentingnya memanusiakan manusia di tempat pekerjaannya. Kebijakan tentang sumber daya manusia sebagai kekuatan ampuh organisasi, pemberian motivasi sistem berkala, pengenalan sumber-sumber tenaga kerja harus mendapat perhatian para perumus dan penentu strategi organisasi.

5. Struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen, suatu organisasi/perusahaan merupakan suatu sistem terbuka dan dengan demikian harus dikelola dengan pendekatan kesisteman. Pengelolaan berdasarkan pendekatan kesisteman bukanlah suatu yang timbul dengan sendirinya, tetapi harus diupayakan dengan sadar. Agar upaya tersebut membuahkan hasil yang diharapkan, maka berbagai segi manajemen umum perlu diidentifikasi dan dianalisis antara lain struktur organisasi, citra, dan reputasi organisasi/perusahaan, citra manajemen puncak, pola pengambilan keputusan, pola komunikasi dalam organisasi/perusahaan,

penerapan prinsip sinergi dan simbiosis serta yang terakhir adalah iklim kerja dan budaya organisasi.

B. Pendekatan Analisis Rincian Operasional

Dalam melakukan rincian operasional, biasanya terdapat dua hal yang menjadi perhatian, yaitu:

1. Pelaksanaan kegiatan pokok, adalah semua aktivitas yang mempunyai hubungan langsung dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
2. Analisis kegiatan penunjang, adalah berbagai aktivitas yang terselenggara dalam organisasi yang meskipun tidak memberikan kontribusi secara langsung pada keseluruhan upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasaran utama organisasi, namun mutlak perlu terselenggara dengan tingkat efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin.

2.2.6. Analisis Lingkungan Strategis

Tujuan dari analisa lingkungan strategis (*strategic analysis*) adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci, serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan. Faktor lingkungan adalah salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan. Lingkungan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal akan memberikan gambaran lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi.

a. Analisis lingkungan internal

Menurut David (2011: 80) analisis lingkungan internal yaitu mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan di area fungsional bisnis. Terdapat aspek-aspek di dalam lingkungan internal perusahaan yang mempengaruhi perusahaan :

1. Pemasaran adalah mengidentifikasi, dan mempertemukan manusia dengan kebutuhan sosialnya, ada delapan inti marketing yang perlu diperhatikan:

kebutuhan, segmentasi pasar, penawaran, nilai, saluran pemasaran, rantai suplai, kompetisi, dan lingkungan pemasaran.

2. Keuangan adalah fungsi didalam sebuah bisnis dengan mengumpulkan atau menerima dana dan mengelola dana itu di dalam sistem organisasi. Manajemen keuangan adalah pekerjaan yang mengelola sumber daya perusahaan (termasuk modal) dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan disebutkan tugas seorang manager adalah mengatur penerimaan dana perusahaan, baik dari pendapatan, maupun pinjaman, atau pembayaran utang piutang, sehingga dana perusahaan tidak terhambat dan berjalan lancar, mengaudit data keuangan perusahaan, agar sesuai dengan pengeluaran dan pemasukan, melakukan penanggran dana, merencanakan keuangan, dan memberikan saran kepada pimpinan terkait masalah keuangan perusahaan.

3. Produksi adalah menciptakan sebuah produk barang atau jasa dengan menggunakan faktor industri seperti lokasi, tenaga manusia, modal, kepemimpinan, dan pengetahuan. Manajemen produksi adalah semua aktivitas manager didalam proses organisasi membuat suatu produk barang. Di dalam perusahaan jasa kata produksi sering digantikan (karena hanya untuk perusahaan manufaktur atau benda berwujud) dengan operasional untuk membedakan proses pada perusahaan jasa dan produksi.

4. Manajemen Operasional adalah area yang mengubah sumber daya termasuk sumber daya manusia kedalam barang atau jasa. Di dalam perusahaan jasa, manajemen operasional adalah membuat produk jasa yang mampu membuat konsumen mendapatkan pengalaman yang baik dan sesuai dengan keinginan mereka ketika mereka menggunakan jasa tersebut. Menurut David (2011: 114) ada lima fungsi yang terdapat pada operasional perusahaan yaitu proses, kapasitas, penyimpanan, angkatan kerja, dan kualitas produk atau pelayanan.

5. Sumber Daya Manusia adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi merekrut, memperkerjakan, memotivasi, dan melatih orang yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan di organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi penting organisasi dimana hal ini sangatlah penting di sebuah

organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang tepat perusahaan juga memiliki *brainpower* (kekuatan dari keahlian, pemikiran pegawai), dengan hal itu perusahaan mampu menghasilkan secara optimal dan menghasilkan strategi-strategi yang efektif dan tepat serta banyak inovasi yang ada di perusahaan.

b. Lingkungan Eksternal

Menurut Porter didalam David (2011: 106) ada lima kekuatan yang dapat menjadi model kompetitif analisis. Analisa porter ini digunakan dan dikembangkan sebagai strategi di berbagai macam industri.

1. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti. Perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Jika tingkat biaya perpindahan rendah, kemungkinan barang pengganti berpengaruh kuat terhadap industri.

2. Lingkungan Persaingan Industri, menurut David (2011: 107) persaingan didalam industri biasanya merupakan kekuatan yang paling besar didalam *porters's five force*. Setiap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan, memberikan dampak bagi perusahaan yang lain. Namun keberhasilan strategi tersebut hanya sampai perusahaan pesaing menemukan strategi baru. Menurut David (2011: 106), intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor seperti: jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industry, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang keluar, diversitas pesaing.

3. Kekuatan pemasok menurut David (2011: 109) adalah daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika terdapat banyak pemasok, atau ketika terdapat sedikit bahan baku pengganti, atau ketika biaya perpindahan bahan baku sangat mahal. Sering terjadi keuntungan diantara para pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lainnya dengan harga yang rasional, kualitas yang meningkat, pengembangan pelayanan atau produk baru, pengiriman yang singkat, dan penurunan biaya penyimpanan,

sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak. Perusahaan mungkin dapat menawarkan strategi integrasi kebelakang (*backward integration strategy*) untuk dapat mengontrol atau menguasai kepemilikan pemasok.

4. Daya Beli Konsumen mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas, atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya. Sedangkan menurut David (2011: 109) ketika konsumen terkonsentrasi, banyak, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan penawaran muncul dan mempengaruhi intensitas persaingan di dunia industri.

5. Pendetang Baru yang Potensial, pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Namun ancaman perusahaan dari pendatang baru ini bergantung dari adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi dari para perusahaan yang sudah ada.