

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Penegasan posisi penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap penelitian-penelitian sebelumnya dan relevansinya dengan masalah penelitian yang sedang diteliti. Berikut beberapa jurnal referensi yang berkaitan dengan masalah penelitian:

Tabel 2 1 Tinjauan Pustaka

No	Judul	Comparing	Contrasting	Synthesize	Summarize
1	Penerapan Strategi <i>E-Business</i> Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dari Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia (Studi kasus Trooper Electronic Yogyakarta)[4]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi dimana jurnal mengkaji strategi <i>E-bisnis</i> untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sesuai dengan kondisi dan proses bisnis dari UMKM yang memerlukan sebuah model strategi bisnis dan kerangka kerja bisnis. Penerapan strategi pada penelitian ini diwujudkan dalam bentuk web <i>E-Commerce</i> dan pemanfaatan media sosial untuk mendukung proses bisnis.	Penelitian ini menjelaskan tentang salah satu kemudahan dari strategi pembuatan <i>E-Commerce</i> dalam proses pendistribusian barang dan jasa dan informasi yang diperoleh akan lebih cepat dan efektif	Penelitian ini terfokus pada UMKM Trooper Electric Yogyakarta. Peneliti mengimplementasikan strategi <i>E-bisnis</i> dengan mengkombinasikan 2 model yaitu Analitic Network Process untuk mendapatkan strategi <i>E-bisnis</i> dari organisasi dan model strategi Raishinghani, dkk (2007) untuk menerapkan strategi <i>E-Business</i> yang sesuai kondisi UMKM Trooper Electric Yogyakarta	Hasil dari penelitian ini menunjukkan peneliti telah berhasil membangun sebuah web <i>E-Commerce</i> untuk membantu UMKM Trooper Electronic.

No	Judul	Comparing	Contrasting	Synthesize	Summarize
2	ANALISIS DAN REKOMENDASI STRATEGI <i>E-COMMERCE</i> PADA USAHA KECIL MENENGAH BATIK SOKARAJA[11]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai dampak dari perkembangan bisnis untuk mengetahui proses bisnis dan perencanaan <i>E-bisnis</i> dengan penggolongan model bisnis berdasarkan sifat transaksi.	Penelitian ini menjelaskan tentang salah satu cara untuk membantu perusahaan dalam merumuskan strategi usaha yang tepat kedepannya.	Penelitian ini terfokus pada usaha pengrajin batik di Sokaraja dengan menganalisis factor eksternal menggunakan analisis SWOT dengan matriks IFAS EFAS, serta hasil analisa menggunakan Balance Scorecard untuk menilai kekuatan internal dari semua prespektif. Peneliti juga menggunakan Analisa Grid Mac Farlan untuk menghasilkan rekomendasi aplikasi untuk kategori <i>E-Commerce</i>	Hasil dari penelitian ini menjabarkan stratei bisnis SI/TI dari analisis SWOT untuk mendukung proses dan implementasi. Analisa BSC menghasilkan penilaian internal dari semua perspektif yang ada di BSC, serta analisa Grid Mac Farlan menghasilkan usulan aplikasi kasir online dan offline.
3	Infrastruktur <i>E-Business</i> sekolah tinggi di pagar alam.[12]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai upaya strategi <i>E-Business</i> dalam persaingan perguruan tinggi manajemen tingkat atas dalam membuat keputusan dalam mengetahui strategi TI untuk meningkatkan layanan.	Penelitian ini menjelaskan tentang salah satu upaya strategi <i>E-bisnis</i> dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi dengan dukungan infratraktur teknologi informasi.	Penelitian ini terfokus pada rekomendasi perguruan tinggi yang ingin mengimplementasikan strateginya. Peneliti menggunakan terapan porter Five Force Model dan menggunakan business intelligence sebagai sistem salah satu pendukung keputusan.	Hasil dari penelitian ini disesuaikan dengan kondisi implementasi perguruan tinggi. Peneliti menjelaskan bahwa dalam penerapan hal tersebut peran manajemen dan berpengaruh dalam proses implementasi TI.

No	Judul	Comparing	Contrasting	Synthesize	Summarize
4	PENGEMBANGAN INDUSTRI RUMAH TANGGA SEKTOR KULINER MELALUI PENERAPAN <i>E-BISNIS</i> DI KELURAHAN TIDUNG KECAMATAN RAPPOCINI KOTA MAKASSAR[13]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai salah satu penerapan <i>E-bisnis</i> di sektor kuliner industri rumah tangga baik dampak positif maupun dampak negative.	Penelitian ini menjelaskan tentang salah satu upaya strategi <i>E-Business</i> untuk mengetahui pengembangan industri rumah tangga sektor kuliner	Penelitian ini terfokus pada masyarakat Tidung kecamatan Rappocini Kota Makassar yang mempunyai industri rumah tangga dan masih tergolong dalam usaha menengah kebawah. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan dampak positif dan negative apabila usaha tersebut menerapkan e bisnis serta rekomendasi langkah dan upaya yang harus dilakukan.
5	The impact of <i>E-Commerce</i> adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs)[14]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai strategi adopsi <i>E-Commerce</i> untuk mengetahui dampak <i>E-Commerce</i> terhadap strategi bisnis khususnya pada UMKM dan peneliti juga menyelidiki hubungan antara <i>E-Commerce</i> dan strategi bisnis.	Penelitian ini muncul untuk menjelaskan bahwa adopsi <i>E-Commerce</i> juga berpengaruh terhadap kondisi UMKM terhadap rencana bisnis.	Studi kasus pada jurnal ini berdasarkan data umum UMKM di Arab Saudi. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan survey kuesioner pada UKM Arab Saudi	Penulis dapat menyimpulkan bahwa dampak adopsi <i>E-Commerce</i> memang sangat berpengaruh dan berkaitan erat dengan rencana strategi bisnis UMKM saat ini, maka diperlukannya perubahan strategi bisnis terbaru agar dapat bertahan pada persaingan penjualan.

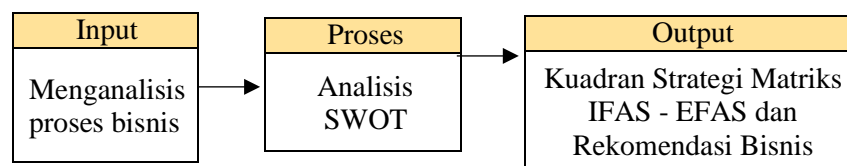
No	Judul	Comparing	Contrasing	Synthesize	Summarize
6	<i>E-Commerce Strategic Business Environment Analysis in Indonesia</i> [15]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai cara perusahaan melihat faktor eksternal yang berpengaruh dalam kegiatan bisnis. Penulis menggunakan analisis PEST untuk melakukan identifikasi tersebut.	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penting dalam lingkungan bisnis eksternal yang cenderung mempengaruhi kapabilitas perusahaan dalam mencapai tujuan.	Peneliti melakukan analisis identifikasi di beberapa perusahaan yang mengoperasikan beberapa industri, seperti toko kelontong dan ritel rumah tangga, ritel fashion, ritel elektronik dan gadget serta penyedia pemesanan biro perjalanan. Peneliti menggunakan analisis PEST	Hasil dari penelitian tersebut merupakan kolaborasi dari beberapa ahli mengenai elemen PEST sebagai faktor lingkungan eksternal. secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa <i>E-Commerce</i> Indonesia memiliki respon yang tepat terhadap eksternal strategis faktor muncul. <i>E-Commerce</i> Indonesia mampu memanfaatkannya dari peluang dan meminimalkan efek ancaman tersebut berasal dari faktor eksternal bisnis untuk bersaing secara global pasar.
7	<i>Analysis of E-Commerce Communication Strategy in Diffusion of Innovations Process (Case Study in Community SME Belimbing Depok)</i> [3]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi untuk mengetahui proses adopsi inovasi pemasaran strategi komunikasi dalam <i>E-Commerce</i> sesuai dengan studi kasus penulis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengumpulkan data yang didukung oleh wawancara dan observasi. Metode yang dilakukan oleh penulis dengan cara membuat pengetahuan ilmiah melalui teori Neuman	Penelitian ini ingin membuktikan bahwa sebuah perusahaan <i>E-Commerce</i> harus mampu menciptakan strategi komunikasi pemasaran yang tepat. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui proses adopsi inovasi dalam pemasaran strategi komunikasi <i>E-Commerce</i> .	Penelitian ini terfokus pada Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Industri Kecil Menengah (IKM) yang terdaftar dalam komunitas belimbing depok.	Hasil dari penelitian tersebut aplikasi yang diteliti oleh penulis telah melakukan lima proses keputusan adopsi inovasi. Proses adopsi inovasi tersebut cukup efektif untuk menghilangkan kesenjangan antara penyedia dan penerima informasi.

No	Judul	Comparing	Contrasing	Synthesize	Summarize
8	Analisis E-bisnis pada Keputusan Kewirausahaan Bisnis Digital (Sebuah Kajian Literatur Studi)[2]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai dampak e-bisnis terhadap perkembangan dunia bisnis baik keuntungan maupun kerugiannya	Penelitian ini menjelaskan dampak positif dari e-bisnis yang dianggap lebih banyak menguntungkan dengan memanfaatkan media promosi dibandingkan dengan bisnis format konvensional	Penelitian ini merupakan studi literatur yang fokus terhadap media online yang mendukung perusahaan e-bisnis seperti Detik.com, Vivanews.com, Tribunnews.com, Goals.com, Kapanlagi.com, tokobagus.com, palasari online, buku online murah	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jika perusahaan mengadopsi konsep manajemen e-bisnis, perusahaan akan cenderung bertahan lebih lama dan bahkan lebih kompetitif di pasar
9	Analisis Kluster Implementasi E-bisnis pada Komunitas Kampung Batik Digital Laweyan[16]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai penggunaan e-commerce melalui pendirian komunitas dimana setiap transaksi yang dilakukan merupakan bagian dari salah satu bentuk transaksi e-bisnis	penelitian ini menjelaskan penggunaan aktivitas e-business pada UKM dikelompokkan menggunakan analisis kluster untuk mengetahui kelompok UKM batik berdasarkan penggunaannya	Penelitian ini terfokus kepada Usaha Kecil Menengah (UKM) batik di Kota Surakarta telah dicanangkan oleh pemerintah melalui pendirian Komunitas Kampung Batik Digital Laweyan.	Hasil analisis menunjukkan bahwa. Perbedaan ketiga kelompok tersebut terlihat pada penggunaan e-business yang fokus pada sistem pemasok, sistem internal, sistem konsumen dan sistem penunjang.

No	Judul	Comparing	Contrasing	Synthesize	Summarize
10	PERANCANGAN SISTEM INFORMASI PENJUALAN ONLINE GAS DALAM STRATEGI E-BISNIS MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT[17]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi mengenai e-bisnis yang berhubungan dengan sistem pemrosesan data internal dan eksternal yang lebih efisien	Penelitian ini menjelaskan e-bisnis dapat membantu efisiensi dan integritas pengelolaan data sumber daya manusia	Penelitian ini terfokus pada PT Pertamina Indonesia bagian domestic gas. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT dan value chain	Hasil penelitian ini menjelaskan tentang rekomendasi yang tepat berupa rancangan aplikasi sistem informasi penjualan online

Hasil dari sepuluh jurnal diatas dipilih jurnal sebagai acuan utama dengan judul “Analisis dan rekomendasi strategi *e-commerce* pada usaha kecil menengah batik sokaraja” maka disimpulkan dalam analisis penelitian ini akan digunakan metode SWOT dengan perhitungan posisi kuadran strategi menggunakan matriks IFAS – EFAS. Alasan pemilihan metode antara lain yaitu:

- Metode tersebut digunakan di studi literatur sebelumnya untuk menentukan strategi *E- Business*.
- Pemilihan tahapan yang sistematis:



- Dapat menghasilkan strategi *E-bisnis* yang tepat

2.2 Dasar Teori

Pada bagian ini membahas mengenai dasar teori yang mendukung penelitian ini, dasar teori diambil dari *paper/jurnal*, tesis, dan Tugas Akhir lainnya yang berhubungan dengan judul dan pembahasan. Sub bab akan menjabarkan mengenai objek penelitian CV Rumah Mesin Yogyakarta serta teori-teori mengenai *E-bisnis*, *E-Commerce*, *e- business strategy*.

2.2.1 Teori Secara Umum E-bisnis

E-bisnis memungkinkan suatu perusahaan untuk berhubungan dengan system pemrosesan data internal dan eksternal secara lebih efisien dan fleksibel[18]. Membahas soal *E-bisnis* berhubungan juga dengan *E- Commerce*, *e-commerce* atau *electronic commerce* mendeskripsikan proses penjualan, pentransferan, atau pertukaran produk, jasa dan atau informasi via jaringan komputer, termasuk internet[9]. Istilah *E-bisnis* digunakan dalam dua cara utama yaitu sebagai konsep yang dapat diterapkan dalam sebuah strategi dan operasi atau yang kedua digunakan sebagai kata sifat untuk mendeskripsikan bisnis yang sebagian besar beroperasi secara online, yaitu tidak memiliki bisnis fisik[19]

1 Layanan <i>E-bisnis</i> - Lapisan Aplikasi
2 Lapisan Perangkat Lunak Sistem
3 Transportasi atau layanan jaringan
4 Penyimpanan / Lapisan fisik
5 Konten dan Lapisan Data

Tabel 2.1 Lima model e-bisnis infrastruktur

Pada tabel 2.1 menerangkan tentang lima layer model *E-bisnis* infrastruktur atau biasa disebut sebagai Rantai Fungsi Sistem Informasi. Proses contoh dari kelima layer diatas[19]:

1. *CRM, supply chain management, data mining, content management systems.*
2. *Web browser and server software and standards, networking software and database management systems.*
3. *Physical network and transport standards (TCP/IP).*
4. *Permanent magnetic storage on web servers or optical backup or temporary storage in memory (RAM). Web content for intranet, extranet and Internet sites, customers' data, transaction*
5. *Data, clickstream data*

E-bisnis dapat membuat suatu koneksi antar perusahaan dan entitas untuk tujuan tertentu melalui rantai pasok, namun dalam hal ini *E-bisnis* memiliki beberapa tantangan untuk pemilik industri ketika akan melakukan proses bisnis yaitu[20]:

- Pertama, saat ini pembeli dapat menggunakan internet untuk mencari barang yang diinginkan dari banyak toko dengan harga penawaran yang bermacam-macam,

disitulah pemilik industri harus pandai dalam menawarkan harga produk, mengatur jadwal pengiriman yang dapat mempercepat pengiriman dengan harga yang murah

- Kedua, pemilik dan pemasok mewakili proporsi nilai pelanggan baru. Contohnya, para penjual dan pemasok buku-buku tradisional akan bersaing dengan elektronik book yang tersedia di internet. Hal ini sangat berpengaruh kepada penjual buku tradisional yang harus bersaing di industri kompetitif.
- Ketiga, perubahan strategi yang harus dihadapi industri atau perusahaan yang berhubungan dengan strategi dan dinamika persaingan pasar. Kini semua barang/jasa harus mampu menciptakan solusi atau produk baru dan mampu mengetahui cara berkomunikasi dengan pelanggan. *E- Business* dapat menawarkan *platform* untuk model strategi baru dalam persaingan industri bisnis.
- Keempat, perusahaan atau industri harus memperbaharui setiap asset yang dimiliki baik asset yang berwujud dan yang tidak berwujud.
- Kelima, *E-bisnis* mampu membentuk kembali setiap proses bisnis tradisional seperti memperluas ruang lingkup, konten, dan kapabilitas peningkatan nilai.

222 *E-Commerce*

E-Commerce atau *electronic commerce* merupakan kumpulan teknologi, aplikasi, dan bisnis yang menghubungkan perusahaan atau perseorangan sebagai konsumen untuk melakukan suatu transaksi elektronik maupun pertukaran barang melalui internet atau jaringan komputer lainnya[21]. Pertumbuhan bisnis yang semakin berkembang kini membuat seluruh pengguna internet memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing dan memperebutkan peluang bisnis melalui *E-Commerce*. *E-Commerce* adalah lahan baru untuk membangkitkan dan mengeksploitasi bisnis yang mengutamakan efektifitas dalam pelaksanaannya[22]. Beberapa istilah yang terdapat dalam *E- Commerce*[23]:

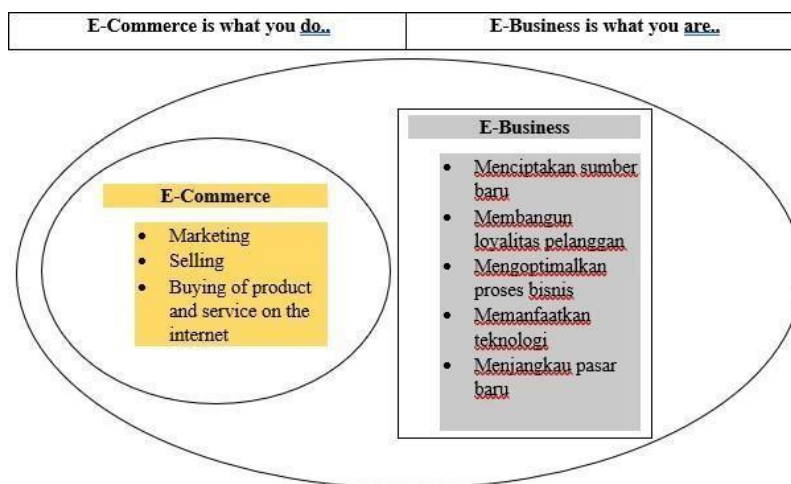
- Digital (*electronic cash*), metode pembayaran dimana pembeli barang atau jasa mengirimkan nomor dari satu komputer ke komputer yang lain.
- *Digital money* terminologi global, digunakan untuk berbagi *e-cash* dan mekanisme pembayaran elektronik di internet.
- *Disintermediation*, proses untuk memotong jalur perantara
- *Electronic checks* pada saat ini sedang di ujicoba oleh *CyberCash*, system check

elektronik seperti *PayNow* akan mengambil uang dari *account check* di bank.

- *Extranet*, merupakan sebuah kelanjutan dari intranet perusahaan yang mengkaitkan jaringan internal satu perusahaan dengan jaringan internal supplier mereka maupun pelanggan mereka.
- *Micropaymet*, adalah transaksi dalam jumlah kecil antara beberapa ratus rupiah hingga puluhan ribu rupiah, misalnya untuk mengambil / mengakses grafik, game maupun informasi.

E-Commerce (perdagangan elektronik) sering dianggap hanya mengacu kepada proses jual-beli menggunakan internet. Namun, *E-Commerce* dapat melibatkan lebih dari sekedar transaksi jual-beli saja. Berikut beberapa perspektif yang berbeda dari *E-Commerce* menurut buku Chaffey, Dave[19]:

- Perspektif komunikasi - penyampaian informasi, produk atau layanan atau pembayaran dengan cara elektronik.
- Perspektif proses bisnis - penerapan teknologi menuju otomatisasi transaksi bisnis dan alur kerja.
- Perspektif layanan - memungkinkan pemotongan biaya pada saat yang sama dengan meningkatkan kecepatan dan kualitas layanan pengiriman.
- Perspektif online - pembelian dan penjualan produk dan informasi



Gambar 2 1 E-commerce bagian dari e-bisnis

Pada gambar 2.1 *E-Commerce* merupakan bagian dari *E-bisnis*, *E- Business* mengacu ke definisi *E-Commerce* yang lebih luas[20].

Klasifikasi umum *E-Commerce* berdasarkan sifat transaksi dan hubungannya, antara lain[19] :

- Business-to-Business (B2B) dalam transaksi B2B, kedua penjual dan pembeli adalah organisasi bisnis.
- Business-to-Consumer (B2C) dalam transaksi B2C, penjual merupakan perusahaan yang menjual produknya kepada konsumen individu.
- *Business-to-Business to Consumer* (B2B2C) dalam transaksi B2B2C, perusahaan menyediakan barang atau jasa kepada perusahaan lain yang memiliki konsumen sendiri.
- *Consumer-to-Business* (C2B) dalam transaksi C2B, individu menggunakan internet untuk menjual barang atau jasa kepada perusahaan atau pembeli lain yang mencari penjual untuk menawarkan.

223 *E-bisnis Strategy*

Secara umum strategi adalah berorientasi ke masa depan, mempunyai visi dan misi sebagai cara memanfaatkan peluang serta menjawab serta menyelesaikan tiap tantangan yang akan dihadapi di masa yang akan datang, strategi muncul karena adanya kompetisi bisnis dimana setiap kompetitor saling bersaing satu sama lain[24].

Strategi *E-bisnis* memiliki kesamaan dengan strategi korporat/perusahaan, bisnis, dan pemasaran dengan melihat beberapa faktor[19]:

- Didasarkan pada kinerja perusahaan saat ini.
- Menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memenuhi tujuan.
- Menetapkan alokasi sumber daya untuk dapat memenuhi tujuan.
- Memilih opsi strategis yang disukai untuk bersaing dalam pasar.
- Memberikan rencana jangka panjang untuk pengembangan organisasi.
- Mengidentifikasi keunggulan kompetitif melalui pengembangan penentuan posisi yang tepat sesuai dengan nilai di segmen pelanggan.

Jika perusahaan atau suatu organisasi tidak menerapkan strategi *E-bisnis* dengan baik maka dapat mengakibatkan beberapa kesalahan yaitu[19]:

- Peluang yang hilang karena kurangnya evaluasi peluang atau sumber daya yang tidak memadai inisiatif *E-bisnis*. Ini akan menghasilkan pesaing yang lebih cerdas

untuk mendapatkan daya saing

- Arah strategi bisnis elektronik yang tidak tepat (tujuan yang didefinisikan dengan buruk, misalnya, dengan penekanan yang salah pada sisi beli, sisi jual atau dukungan proses internal).
- Integrasi terbatas *E-bisnis* pada tingkat teknis yang mengakibatkan silo (tim organisasi terpisah dengan tanggung jawab berbeda yang tidak bekerja secara terintegrasi dengan tim lain) informasi dalam sistem yang berbeda.
- Pemborosan sumber daya melalui duplikasi pengembangan E- Business dalam fungsi yang berbeda dan berbagi praktik terbaik secara terbatas. Misalnya, setiap unit bisnis atau wilayah mungkin mengembangkan situs web terpisah dengan pemasok berbeda tanpa mencapai skala ekonomis.
- Banyaknya model proses strategi yang dimiliki serta telah dikembangkan untuk strategi bisnis baru terkadang berbeda tahap namun masih dengan elemen yang sama.

224 Analisis SWOT

Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis paling dasar untuk melihat suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis SWOT berupa arahan/rekomendasi yang akan membantu perusahaan untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat[25]. Analisis SWOT merupakan pengumpulan suatu informasi dari kombinasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman). Tujuan dari analisis SWOT adalah menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan[26] Penggunaan Analisis SWOT dapat memberikan kemudahan untuk mencapai visi dan misi perusahaan serta dapat menemukan solusi dari suatu permasalahan melalui kekuatan (*strengths*) dapat mengambil keuntungan dari peluang (*opportunities*), bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang dapat menghambat, dan dapat mengetahui bagaimana kelemahan tersebut dapat menciptakan ancaman (*threats*)[11]

Matriks EFAS- IFAS	Streghths (S) Menentukan faktor kekuatan internal	Weakness (W) menentukan faktor kelemahan internal
Opportunities (O) menentukan faktor peluang eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Threats (T) menentukan faktor ancaman eksternal	Strategi ST	Strategi WT

Tabel 2.2 Matriks SWOT

Pada Tabel 2.2 merupakan susunan tabel analisis SWOT yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan[11].

- *Strategy SO (Streghths – Opportunities)*
Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan dalam meraih peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi SO memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan dan organisasi dapat mengejar peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi.
- *Strategy WO (Weakness – Opportunities)*
Strategi WO bertujuan untuk meminimalisir kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Capaian peluang dalam strategi WO organisasi perlu memperbaiki kelemahan dan mencari solusi untuk mendapatkan peluang.
- *Strategy ST (Strength – Threat)*
Strategi ST membuat perusahaan berusaha untuk menghindari dampak ancaman eksternal, ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi.

- *Strategy WT (Weakness – Threat)*

Strategi WT dijadikan cara bertahan perusahaan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman, strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Bila tidak mengambil strategi yang tepat maka kondisi bisa berdampak buruk bagi citra dan eksistensi organisasi di masa yang akan datang.

Berdasarkan strategi diatas, hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT yaitu[25]:

- Analisis SWOT bersifat subjektif, maka bisa terjadi hasil rekomendasi yang berbeda ketika dua orang menganalisis sebuah perusahaan yang sama.
- Penulis harus realistis dalam menjabarkan kekuatan serta kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak dijabarkan akan membuat arahan strategi kurang bermanfaat jika diterapkan.
- Analisis harus berdasarkan kondisi yang sedang dihadapi, bukan situasi yang seharusnya terjadi.
- Hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisis yang berlebihan

225 Analisis PEST

Analisis PEST merupakan analisis terhadap faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Analisis PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal yang pada dasarnya menentukan bagaimana faktor luar seperti politik, ekonomi, sosial, dan teknologi mempengaruhi kinerja dan proses bisnis organisasi[27]. Analisis PEST juga sering digunakan bersama dengan alat analisis lain seperti SWOT, *Five Force Porter*, dan *Value Chain* untuk menghasilkan gambaran faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi[27]. Perkembangan analisis PEST dapat memprediksi situasi dan potensi strategi, masa depan organisasi, perencanaan daya tarik pemasaran atau sebuah ide. Analisis PEST ini dapat dikategorikan sebagai peluang baik positif maupun negatif terhadap perkembangan perusahaan. Faktor-faktor analisis PEST antara lain[28]:

- Faktor Politik
meliputi berbagai kebijakan pemerintah, hukum, serta mencakup berbagai aturan formal dan informal dari lingkungan yang dapat mempengaruhi core bisnis

organisasi. Isu utama yang menjadi fokus pada faktor politik adalah stabilitas politik, hukum, peraturan, dan perundang-undangan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Faktor-faktor politik juga dapat mencakup sebuah program jangka panjang yang ingin disediakan atau disediakan oleh pemerintah (barang-barang pantas) dan barang-barang yang tidak ingin disediakan oleh pemerintah (barang-barang pantas atau barang jelek). Selain itu, pemerintah memiliki dampak besar pada kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur suatu negara.

- Faktor Ekonomi

meliputi faktor-faktor politik juga dapat mencakup sebuah program jangka panjang yang ingin disediakan atau disediakan oleh pemerintah (barang-barang pantas) dan barang-barang yang tidak ingin disediakan oleh pemerintah (barang-barang pantas atau barang jelek). Selain itu, pemerintah memiliki dampak besar pada kesehatan, pendidikan, dan infrastuktur negara.

- Faktor Sosial

meliputi penilaian dan sikap konsumen terhadap organisasi itu sendiri. Tren sosial sangat berpengaruh besar terhadap operasional organisasi, tentunya perencanaan dan strategi peningkatan kerja organisasi harus mengacu pada perkembangan sosial masyarakat. Tren yang tinggi dalam faktor sosial mempengaruhi permintaan produk perusahaan dan cara perusahaan itu beroperasi. Misalnya, populasi yang menua dapat menyiratkan tenaga kerja yang lebih kecil dan kurang bersedia (sehingga meningkatkan biaya tenaga kerja). Selain itu, perusahaan dapat mengubah berbagai strategi manajemen untuk beradaptasi dengan tren sosial yang disebabkan oleh hal ini (seperti merekrut pekerja yang lebih tua).

- Faktor Teknologi

meliputi aspek teknologi seperti aktifitas R&D, otomatisasi, insentif teknologi, dan laju perubahan teknologi. Ini dapat menentukan hambatan untuk masuk, tingkat produksi minimum yang efisien dan memengaruhi keputusan outsourcing. Selanjutnya, perubahan teknologi akan memengaruhi biaya, kualitas, dan mengarah pada inovasi. Perubahan teknologi memberikan peluang dan ancaman terhadap hasil produk, pelayanan, dan jasa yang diberikan organisasi. Era informasi mampu mengintegrasikan proses sehingga mempercepat proses

internal. Melakukan inovasi dan mengadopsi teknologi merupakan langkah penting dalam era teknologi informasi dan komunikasi seperti sekarang ini. Fokus pemerintah terhadap pemanfaatan teknologi, penemuan dan pengembangan baru, infrastruktur teknologi, biaya pengadaan dan penggunaan teknologi, serta dampak perubahan teknologi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kapasitas nilai organisasi dalam memberikan suatu produk dan jasa. Teknologi mengacu sebagai sarana yang dipilih untuk memberikan efektivitas suatu proses, mencakup berbagai perkembangan baru yang mengubah pola dan sistem proses, serta perbaikan dalam bahan, design, dan metode.

Hubungan antara analisa PEST dan SWOT secara signifikan mempengaruhi semua produk, jasa, pasar, dan organisasi dunia. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengembangkan misi dan mendesain strategi untuk mencapai jangka panjang[29].

2.2.6 Matriks IFAS dan EFAS

Menganalisis lingkungan internal menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan serta kelemahan. Matriks IFAS merupakan kesimpulan analisis dari faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. EFAS merupakan kesimpulan analisis dari faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan[30]. Masalah strategis yang akan di monitor harus ditentukan terlebih dahulu karena masalah ini dapat mempengaruhi potensi penjualan dimasa yang akan datang[26]. Sebelum menyusun matriks SWOT, diperlukan grafik IFAS dan EFAS untuk mengetahui bagaimana strategi yang akan dilaksanakan. Nilai rating didapat dari data dengan skala 1 hingga 7, nilai bobot didapat dari nilai urgensi masing-masing faktor[30]. Faktor internal yang diolah menggunakan matriks IFAS didapatkan dari tahap pengolahan data yang kemudian dinilai dari setiap faktor internal yang menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor tersebut dalam kondisi internal. Matriks EFAS didapatkan dari hitungan faktor kondisi eksternal perusahaan yang menunjukkan seberapa kuat dampak pengaruh eksternal bagi organisasi[31].

I. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*).

Membuat faktor strategi internal diperlukan *Internal Factor Analysis Summary* terlebih dahulu. Lingkungan internal terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan yang ada di suatu organisasi tetapi tidak dalam pengendalian jangka pendek manager[32]. Faktor – faktor strategis internal yang telah diidentifikasi lalu disusun untuk menghasilkan rumusan factor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut langkah-langkah perhitungan tabel 2.3 matriks IFAS[26]:

Faktor Strategi Internal (Kolom 1)	Bobot (Kolom 2)	Rating (Kolom 3)	B*R (Kolom 4)
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Tabel 2 3 Tabel pembobotan IFAS

- a. Tentukan faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom 1 sesuai pada tabel 2.3.
- b. Berikan bobot di masing-masing faktor dengan skala 1,0 (untuk kategori paling penting) sampai 0,0 (untuk kategori tidak penting). Penilaian harus berdasarkan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Hasil pembobotan jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0.
- c. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses krisis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dengan memberikan catatan berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan. Kategori bobot dan rating diuraikan dalam tabel 2.4 sebagai berikut:

Bobot	Keterangan	Rating
> 0,20	Sangat Kuat	4
0,11 - 0,20	Kekuatan diatas rata-rata	3
0,06-0,10	Kekuatan rata-rata	2
0,01-0,05	Kekuatan dibawah rata-rata	1

Tabel 2 4 Kategori bobot dan rating IFAS

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 seperti yang terlihat pada tabel 2.3 dengan rating pada kolom 3 melihat pada tabel 2.3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4 yang tertulis di tabel 2.3. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0

(outstanding) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Hasil tabel IFAS di dapatkan dari rumus berikut :

IFAS : Strengths - Weakness

Tabel IFAS memiliki fungsi dapat membantu para manager untuk mengetahui faktor strategi ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan serta membantu menganalisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor spesifik tersebut[24].

II. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Menyusun matriks faktor strategi eksternal memerlukan penentuan masalah strategis yang mungkin mempengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian organisasi[32]. Tabel matriks EFAS memiliki fungsi untuk membantu manager dalam mengorganisir faktor-faktor strategi eksternal organisasi kedalam kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman[32]. Berikut adalah cara-cara perhitungan matriks EFAS seperti pada tabel 2.5 [26]:

Tabel 2 5 Tabel matriks EFAS

Faktor Strategi Eksternal (Kolom 1)	Bobot (Kolom 2)	Rating (Kolom 3)	B*R (Kolom 4)
Peluang			
Ancaman			
Total			

- a. Tentukan faktor ancaman dan peluang perusahaan pada kolom 1 sesuai tabel 2.5.
- b. Berikan bobot di masing-masing faktor dengan skala 1,0 (untuk kategori paling penting) sampai 0,0 (untuk kategori tidak penting). Penilaian harus berdasarkan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Hasil pembobotan jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0.
- c. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses krisis untuk menunjukan seberapa besar dampak eksternal perusahaan saat ini dengan memberikan catatan berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan. Kategori bobot dan rating diuraikan

dalam tabel 2.6 sebagai berikut:

Bobot	Keterangan	Rating
> 0,20	Sangat Kuat	4
0,11 - 0,20	Kekuatan diatas rata-rata	3
0,06-0,10	Kekuatan rata-rata	2
0,01-0,05	Kekuatan dibawah rata-rata	1

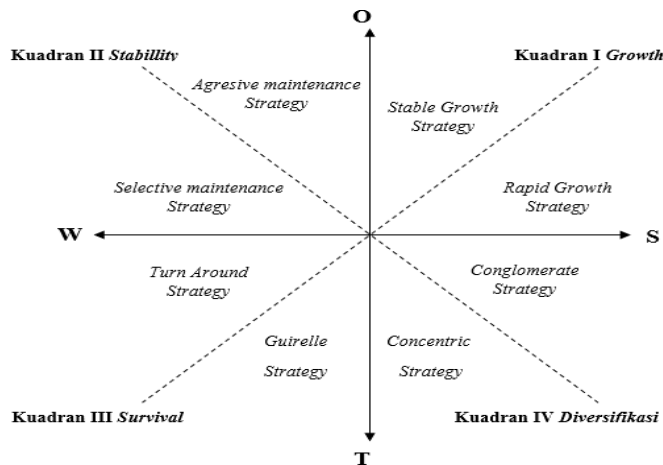
Tabel 2 6 Kategori bobot dan rating EFAS

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dilihat dari tabel 2.5 dengan rating pada kolom 3 seperti pada tabel 2.5, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4 yang ada di tabel 2.5. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Hasil tabel EFAS didapat dari rumus berikut:

EFAS : Opportunities - Threats

Setelah didapat hasil tabel bobot skor dari masing-masing IFAS dan EFAS, langkah selanjutnya adalah memasukkan angka total bobot skor tersebut ke dalam matriks IFAS dan EFAS berikut seperti dilihat pada gambar[33]:



Gambar 2 2 Matriks IFAS dan EFAS

Gambar 2.2 matriks IFAS dan EFAS diuraikan sebagai berikut[30]:

1. Kuadran I : Growth (Pertumbuhan). Strategi pertumbuhan yang di desain untuk mencapai pertumbuhan.

- *Rapid growth strategy* (strategi pertumbuhan cepat).
- *Stable growth strategy* (strategi pertumbuhan stabil).

Kuadran I merupakan situasi menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan tersebut memiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif .

2. Kuadran II: *Stability* (Stabilitas). Strategi stabilitas adalah strategi untuk mengurangi kelemahan yang ada. Stabilitas untuk mempertahankan suatu keadaan dengan berupaya memanfaatkan peluang dan memperbaiki kelemahan.

- *Aggressive maintenance strategy* (strategi perbaikan agresif).
- *Selective maintenance strategy* (strategi perbaikan pilihan).

Kuadran II merupakan situasi dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman namun perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang kedepan dengan cara strategi diversifikasi.

3. Kuadran III: *Survival* (Bertahan)

- *Turn around strategy* (strategi memutar balik).
- *Guirelle strategy* (strategi mengubah fungsi).

Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar namun di sisi lain perusahaan juga menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan saat berada di kuadran ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran IV *Diversifikasi* (Penganekaragaman)

- *Diversifikasi concentric strategy* (strategi diversifikasi konsentrik).
- *Diversifikasi conglomerate strategy* (strategi diversifikasi konglomerat).

Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut dalam menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

227 Penelitian Deskriptif Kualitatif

Metodologi penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia dengan lebih memperhatikan karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan sehingga dalam penelitian ini tidak memberikan hasil manipulasi atau perubahan variabel yang diteliti, namun menggambarkan kondisi apa adanya[34].