

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Strategi

##### 2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut David (2010) Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Menurut Tjiptono (2011) Strategi merupakan sekumpulan cara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah rencana dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Menurut Anthony, Parrewe, dan Kacmar (2013) Strategi adalah sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk didalamnya adalah rencana aksi untuk mencapai tujuan dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh kekuatan dari luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Menurut Tjiptono (2011) menjelaskan strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang satu organisasi ingin lakukan dan dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan. Dari pengertian yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan proses perencanaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang maupun pemimpin dengan beberapa pertimbangan berupa faktor-

faktor internal dan eksternal pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sehingga mampu unggul dari pesaing-pesaingnya.

Setiap proses strategi mewujudkan pendekatan untuk mengambil keputusan, hal yang dimaksud adalah pendekatan yang logis, sistematis dan objektif untuk menentukan arah dan tujuan perusahaan dimasa yang akan datang, hal tersebut membuat para penyusun strategi tidak dapat hanya menggunakan instuisi atau perasaan saja dalam memilih beberapa alternatif tindakan. Para penyusun strategi yang sukses memikirkan bisnis, posisi bisnis, dan apa yang mereka inginkan sebagai sebuah bisnis dan kemudian mengimplementasikan program-program yang ingin dicapai dalam sebuah bisnis.

### **2.1.2 Tipe-Tipe Strategi**

Menurut Rangkuti (2015:6) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi yaitu:

#### **1. Strategi Manajemen**

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

#### **2. Strategi Investasi**

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

### 3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering disebut bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, dan strategi yang berhubungan dengan segala keuangan.

#### 2.1.3 Tingkatan Strategi

Menurut Robbins dan Coulter (2016,253), terdapat tiga tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu strategi korporat, strategi kompetitif, dan strategi fungsional.

##### 1. Strategi Korporat

Strategi korporat adalah strategi organisasi yang menspesifikasi bisnis apa yang akan di geluti atau yang ingin digeluti dan apa yang akan dilakukan perusahaan dengan bisnis tersebut. Ini didasarkan pada misi dan tujuan organisasi serta peranan yang akan dimainkan setiap unit bisnis organisasi. Bagian lain dari strategi korporat adalah ketika manajer puncak memutuskan apa yang akan dilakukan dengan bisnis tersebut dengan cara mengembangkan, mempertahankan, atau memperbaharuiannya. Tiga jenis utama strategi korporat ini adalah pertumbuhan, stabilitas, dan pembaharuan.

##### a. Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah strategi korporasi yang digunakan ketika sebuah organisasi ingin mengembangkan jumlah pasar yang dilayani atau produk yang ditawarkan, baik dengan bisnis yang sudah ada saat ini maupun bisnis

yang baru. Karena strategi pertumbuhannya sebuah organisasi dapat meningkatkan pendapatan, jumlah karyawan, atau pangsa pasar.

b. Strategi Stabilitas/Strategi Bertahan

Strategi stabilitas adalah strategi korporat dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini, contoh strategi ini ialah terus melayani klien yang sama dengan menawarkan produk yang sama, mempertahankan pangsa pasar, dan menjaga operasi bisnis saat ini. Strategi jenis ini bisnis tidak bertumbuh, tetapi juga tidak tertinggal. Strategi stabilitas adalah strategi mempertahankan ukuran organisasi dan level operasi bisnis yang sekarang.

c. Strategi Pembaharuan

Strategi pembaharuan adalah strategi yang digunakan untuk mengatasi kinerja yang menurun. Ada dua jenis strategi pembaharuan: strategi pengurangan biaya dan strategi pemutar balikan. Strategi pengurangan biaya adalah strategi pembaharuan jangka pendek, jenis strategi ini membantu organisasi menstabilisasi operasi, mendayagunakan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan, serta mempersiapkan untuk bisa bersaing kembali. Apabila masalah yang dihadapi organisasi semakin serius maka strategi pemutar balikan diperlukan, manajer akan melakukan dua hal dalam strategi pengurangan biaya dan merestrukturisasi operasi organisasi. Namun dalam strategi pemutar balikan, ukurannya jauh lebih ekstensif dari pada strategi pengurangan biaya.

2. Strategi kompetitif/Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya, strategi kompetitif ini menggambarkan bagaimana organisasi tersebut

akan bersaing dipasar. Namun bagi organisasi yang bergabung dalam berbagai bisnis, setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya, dan semacamnya.

Menurut Rangkuti (2015:13), perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk akan selalu bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian, strategi bisnis dapat ditekankan pada *Strategic Business Units* (SBU). Abel, Hammond dan Rangkuti (2015:13) mengungkapkan pada prinsipnya *Strategic Business Units* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas

Seperti yang telah dijabarkan oleh Rangkuti (2015:13), konsep strategi berkembang mulai dari sekedar untuk mencapai tujuan kemudian berkembang menciptakan keunggulan bersaing dengan bisnis lain dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan internal dan eksternal sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang akhir abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen dimasa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

Dikutip dari Hamel (2015) konsep kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan hanya satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memperoleh kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria:

- a. Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan.
- b. Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi sebagai inti jika suatu bisnis ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaingnya.
- c. Dapat diperluas (*extendability*), karena kompetensi ini merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi inti mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu.

### 3. Strategi Fungsional

Menurut Rangkuti (2015:14) Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika ditingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru ditingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, seperti membuat strategi penetapan harga berdasarkan

keuntungan tertentu untuk masing-masing jenis barang. strategi pengendalian kualitas barang yang dibeli juga dapat dilakukan dan diseleksi secara tepat.

## **2.2 Manajemen Strategi**

Menurut Amirullah (2015:5) Manajemen strategi terbentuk dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (*formulating*) menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Dalam hal ini manajemen strategi mencakup keputusan, cara-cara membentuk strategi, membuat keputusan, desain serta program perusahaan dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.

David (2010:5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan didalam mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi perusahaan, inti dari pengertian diatas adalah

perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan (kekurangan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro.

## **2.3 Keunggulan Bersaing**

### **2.3.1 Pengertian Keunggulan Bersaing**

Menurut Kotler (2011:95) pengertian keunggulan bersaing yaitu: “keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi. Selanjutnya David (2012:275) menyatakan bahwa ada tiga tipe pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang pada biaya paling relatif rendah dari pada pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.
2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting dan unik bagi mereka.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan produk yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, produk tertentu untuk pasar tertentu atau pasar wilayah

geografi tertentu atau biasa disebut (*special product for special segment, or for special market*). Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran yang sama selalu akan berbeda tujuan dan sumber dayanya.

### 2.3.2 Konsep Bersaing dalam Persaingan

Agar berhasil dalam upaya merebut dan memenangkan persaingan merupakan suatu hal yang memerlukan pemikiran, perencanaan strategi yang matang dan komprehensif. Ada banyak aspek yang terkait dengan usaha memenangkan suatu persaingan (Sunyoto2015:5).

Aspek-aspek yang dapat diidentifikasi terkait usaha memenangkan suatu persaingan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan apa yang disaingkan
2. Merumuskan tujuan persaingan atau yang akan dipersaingkan
3. Sasaran strategis dari persaingan
4. Ruang lingkup persaingan
5. Waktu persaingan dinyatakan sebagai titik awal persidangan atau kegiatan persaingan akan dilakukan atau dimulai.
6. Membuat rencana strategi yang komprehensif dari agenda persaingan
7. Membuat analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan serta mengkaji secara kritis potensi dan prospek.

Menurut Mudrajat Kuncoro (2012:86) persaingan merupakan keadaan ketika organisasi berperang atau saling berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya

yang dibutuhkan. Menurut Body, dkk (2010:78) setiap analisis lingkungan persaingan harus mempertimbangkan dua daerah penyelidikan utama yang pertama adalah struktur industri dan bagaimana berbagai kekuatan persaingan mempengaruhi kemampuan jangka panjang industri. Yang kedua adalah mengetahui posisi, strategi, kekuatan dan kelemahan kompetitif dari lawan terdekat perusahaan, yang membantu manajemen untuk secara lebih baik mengantisipasi apa yang akan dilakukan pesaing dimasa depan.

Secara umum, konsepsi persaingan adalah adanya kondisi persaingan yang memerlukan suatu sikap dan tindakan yang dirancang secara sistematis berisikan analisis lingkungan, strategi dan kebijakan strategi bersaing menungguli pihak lain (lawan) untuk mempertahankan, mengambil dan merebut potensi, peluang dan posisi strategis yang akan, sedang, dan telah diambil/direbut oleh pihak lain (lawan) karena berpotensi mengurangi, mempersulit, mengancam, dan membahayakan pangsa pasar, keuntungan, dan prospek pertumbuhan dan perkembangan produk, jasa dan organisasi.

## **2.4 Analisis SWOT**

### **2.4.1 Pengertian Analisis SWOT**

Rangkuti (2015) menjelaskan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman)

dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi, model yang paling populer dalam analisis situasi adalah Analisis SWOT.

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal yaitu *strength* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Berikut ini merupakan penjelasan dari analisis SWOT (David, 2012:47) yaitu:

#### 1. Kekuatan (*strengths*)

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dipasar.

#### 2. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

### 3. Peluang (*opportunity*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Perubahan-perubahan merupakan suatu sumber peluang seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

### 4. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

Tujuan analisis SWOT adalah mengidentifikasi kekuatan dan kondisi yang memiliki dampak potensial pada formulasi dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Ini merupakan langkah penting atas dasar dua alasan, pertama setiap perubahan dalam lingkungan eksternal bisa menimbulkan dampak serius pada pasar-pasar sebuah perusahaan. Kedua, langkah ini dapat memberikan peluang untuk menyusun aspek-aspek terpenting untuk dievaluasi.

#### **2.4.2 Analisis SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi**

Analisis SWOT adalah identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan

analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi ini adalah analisis SWOT, penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

### **2.4.3 Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan Internal merupakan berbagai hal atau pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program dan kebijakan organisasi.

Menurut Fred (2012:190) terdapat 6 kekuatan internal utama yang mempengaruhi suatu lingkungan internal perusahaan yaitu:

#### **1. Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri dari 5 aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.

#### **2. Pemasaran**

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan suatu produk dan jasa. Cakupan kegiatan pemasaran ditentukan oleh konsep pemasaran yang disebut bauran pemasaran, terdapat 7 elemen pemasaran yaitu:

##### **1. *Product***

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai manfaat kepada konsumen.

## 2. *Price*

Strategi penentuan harga sangat disignifikasikan dalam pemberian *value* kepada konsumen dan mempengaruhi image produk serta kepuasan konsumen untuk membeli.

## 3. *Place*

Tempat dalam pelayanan merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan saluran distribusi. Dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

## 4. *Promotion*

Yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi. Seperti *promotion mix* terdiri dari *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, *public relation*, *word of mouth*, dan *direct mail*.

## 5. *People*

Dalam hubungannya dengan pemasaran, maka orang akan berfungsi sebagai *service provider* yang sangat mempengaruhi kualitas yang diberikan.

## 6. Bukti fisik (*physical Evidence*)

Bukti fisik jasa mencakup semua hal yang berkenaan dengan sesuatu jasa seperti brosur, kartu bisnis, format laporan, dan peralatan.

## 7. Proses

Proses merupakan gabungan semua aktifitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.

### 3. Keuangan/Akuntansi

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi efektif.

### 4. Produksi

Fungsi produksi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain.

### 5. Penelitian dan Pengembangan

Area operasi internal kelima yang harus di cermati kekuatan dan kelemahannya adalah penelitian dan pengembangan. Manajemen fungsi yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi-fungsi bisnis penting lainnya. Misinya secara keseluruhan ialah termasuk menjadi pendukung bisnis yang sudah ada, membantu peluncuran bisnis baru, mengembangkan produk baru, memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi produksi serta memperdalam atau memperluas kapabilitas teknologi perusahaan.

### 6. Sistem Informasi Manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial, Tujuannya ialah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

#### 2.4.4 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal meliputi variabel-variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum.

Menurut Fred (2012:120) terdapat 5 kekuatan eksternal utama yang mempengaruhi suatu perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada daya tarik potensial dari beragam strategi.

2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan

Kekuatan sosial, budaya, Demografis dan lingkungan memiliki dampak yang besar untuk semua produk, jasa, pasar, dan konsumen.

3. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintahan pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat menimbulkan ancaman dan peluang utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

4. Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi mempengaruhi produk, jasa, pasar, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi, kemajuan

teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangbiakan produk baru yang lebih baik lagi serta kemajuan teknologi bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih baik lagi daripada kompetitif sebelumnya.

#### 5. Kekuatan Kompetitif

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Mengidentifikasi pesaing tidak mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda.

Menurut Kuncoro (2012:51) untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Matriks SWOT menurut David (2014:171) pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi kekuatan-kesempatan (SO), strategi kelemahan-kesempatan (WO), strategi kekuatan-ancaman (ST), dan strategi kelemahan ancaman (WT), strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.