

## BAB II

### KAJIAN LITELATUR

Pada bagian ini dijelaskan tentang literatur yang digunakan sebagai sandaran proses penelitian yang dilakukan. Kajian yang digunakan antara lain kajian induktif dan kajian deduktif.

#### Kajian Induktif

Penelitian berkualitas harus berdasarkan penelitian terdahulu, hal tersebut dilakukan untuk menghindari adanya plagiasi. Kajian induktif yang dilakukan tidak terlepas dari penelitian yang ada kaitannya dengan desain strategi yang menggunakan pendekatan SWOT dan Matriks GC

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian                                                                                                                                   | Nama Peneliti                              | Tahun | Kesimpulan                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Strategi Pengembangan Usaha Biskuit Jagung Di Kelompok Wanita Tani Lestari Desa Subun Tua'lele Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara | Delfiana Kolo dan Adelina Norawati Hutapea | 2016  | Berdasarkan analisis SWOT kelompok tani Tualele berada pada kuadran I dan memiliki kekuatan dan peluang yang sangat baik, sehingga dapat memanfaatkan peluang untuk mengembang usaha |

|   |                                                                                                                                                 |                                                              |      |                                                                                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Penerapan Metode Permalan Sebagai Lata Bantu Untuk Menentukan Perencanaan Produksi P.SKK                                                        | Windhy Wahyuni, Achmad Syaichi                               | 2015 | Peramalan produksi pada PT. PKK sebaiknya menggunakan Metode Regresi Linier                                                                                 |
| 3 | Analisis SWOT pada Bisnis Rumahan, Studi Kasus Pada <i>Laundry</i> Kiloan                                                                       | Abdullah Umar, Agung Sasaongko, Glory Aguzman, dan Sugiharto | 2016 | Bisnis <i>Loundry</i> berada pada kuadran I yaitu <i>Growth</i> . Karena gaya hidup yang tidak memungkinkan untuk melakukan proses cuci dan strika sendiri. |
| 4 | Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh <i>Coffee</i> Rancabali-Ciwidey Bandung)                               | Soni Supriatna dan Mimin Aminah                              | 2014 | Analisis strategi yang dapat dilakukan diantaranya penguatan SDM pemasaran dan strategi integrasi kedepan.                                                  |
| 5 | Perancangan Aplikasi Peramalan Permintaan Kebutuhan Tenaga Kerja pada Perusahaan Outsourcing Menggunakan Algoritma <i>Simple Moving Average</i> | Hari Utari, Mesran, Natalia Silalahi                         | 2016 | <i>Moving Average</i> dapat duterapkan untuk proses peramalan permintaan kebutuhan tenaga kerja karena menggunakan sejumlah data aktual                     |

permintaan  
sebelumnya.

|    |                                                                                                                                            |                                                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Analisis Strategi<br>Pengelolaan pasar<br>Tradisional “Bangsri”<br>di Dinas Koperasi,<br>UMKM dan<br>Pengelolaan Pasar<br>kabupaten Jepara | Ferninda<br>Arlisa<br>Widyasari<br>dan Tri<br>Ningsih      | 2015 | Pengelolaan pasar<br>dan pedagang<br>dinilai cukup<br>efektif namun pada<br>kenyataannya<br>strategi difokuskan<br>pada perbaikan<br>sarana prasarana<br>belum sepenuhnya<br>berjalan optimal<br>Berdasarkan<br>analisis SWOT,<br>diperoleh strategi<br>untuk memberikan<br>pelatihan pada<br>semua aspek.<br>Strategi yang dapat<br>diterapkan adalah<br>mempertahankan<br>ciri khas produk<br>yang unik ataupun<br>banyak pilihan<br>model konveksi |
| 7  | Model Manajemen<br>Usaha Mikro dan<br>Menengah (UMKM)<br>untuk Meningkatkan<br>Efektifitas Usaha Kecil<br>Menengah                         | Lila<br>Bismala dan<br>Susi<br>Handayani                   | 2014 | Perusahaan<br>memiliki<br>keunggulan<br>keuangan dengan<br>ditunjang oleh<br>kondisi lingkungan<br>usaha yang stabil<br>namun dengan<br>persaingan yang<br>tinggi                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8  | Kajian Analisis SWOT<br>pada Industri Konveksi<br>di Cipayung                                                                              | Siti<br>Marti’ah                                           | 2016 | Target pasar yang<br>dapat dimanfaatkan<br>adalah dari pegawai<br>swasta dengan<br>penghasilan Rp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9  | Perumusan dan<br>Evaluasi Strategi<br>Perusahaan Sektor<br>Perbankan dengan<br>Menggunakan Metode<br>SPACE dan GE                          | Endra<br>Setiawan<br>dan<br>Udisubakti<br>Ciptomulyo       | 2008 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 10 | Analisis Segmentasi,<br><i>Targeting</i> , dan<br><i>Positioning</i><br>Pembiayaan Mobil<br>pada PT. Andira                                | Precylia<br>CyndiKamb<br>uan, Lisbeth<br>Mananeke,<br>Agus | 2014 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

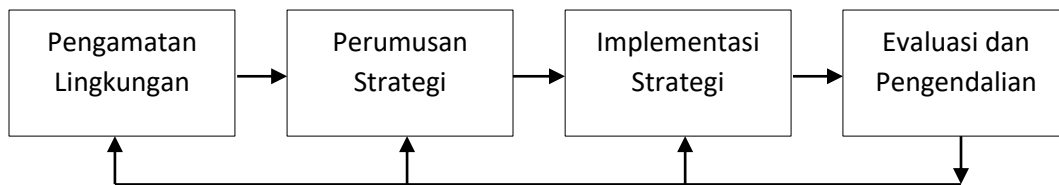
|    |                                                                                                                 |                                                                                        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Dinamika Multifinance<br>TBK Cabang Manado<br><i>Demand Forecasting<br/>with Four Exponential<br/>Smoothing</i> | Supandi<br>Soegoto<br>Liljana<br>Ferber<br>Tratas,<br>Blasz<br>Mojskerc,<br>Alex Toman | 2016 | 5.000.0000 – Rp<br>10.000.000<br><i>Exponential<br/>Smoothing methods<br/>are powerful tools<br/>for denoising time<br/>series, predicting<br/>future demand and<br/>decreasing<br/>inventory cost.</i>                                                                                                 |
| 12 | <i>SWOT Analysis for<br/>Planned Maintenance<br/>Strategy-</i>                                                  | Malorzata<br>jasiulwicz<br>dan<br>Kaczmarek                                            | 2016 | <i>Based on these<br/>concepts of SWOT<br/>analysis, the<br/>strengths,<br/>weaknesses,<br/>opportunities and<br/>threats for Planned<br/>Maintenance pillar<br/>of TPM were<br/>identified and<br/>action<br/>enabling increase<br/>of efficiency of<br/>maintenance<br/>system were<br/>suggested</i> |
| 13 | <i>A SWOT analysis of<br/>successful construction<br/>waste management</i>                                      | Hongping<br>yuan                                                                       | 2013 | <i>Based on the<br/>SWOTs identified,<br/>seven critical<br/>strategies for<br/>improving the<br/>CWM situation in<br/>Shenzhen were<br/>proposed.</i>                                                                                                                                                  |

---

## Kajian Deduktif

### Manajemen Strategi

Richard (2010) mendefinisikan strategi (*strategy*) secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan dalam membuat rancangan strategis menjadi pembeda antar perusahaan. Keputusan-keputusan yang dianggap strategis diperlukan perencanaan yang matang hingga dapat menghasilkan keputusan yang paling strategis. Manajemen strategi adalah perihal perusahaan yang membahas tentang kumpulan keputusan manajerial dan aksi mengambil keputusan jangka panjang. Hunger & Wheelen (2003) menjelaskan bahwa pembentukan strategi memiliki beberapa tahapan yang saling mempengaruhi. Diantaranya adalah pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian.



Gambar 2.1. Manajemen Strategis (Hunger & Wheelen, 2003)

Berdasarkan pada gambar 2.1. dapat dilihat dalam menjalankan manajemen strategis, terdapat beberapa aspek yang memiliki hubungan satu dengan yang lain. Diantaranya adalah Analisis lingkungan, Formulasi Strategi, Implementasi Strategis, dan Evaluasi serta Kontrol. Aspek - aspek tersebut memiliki peran dalam membuat kumpulan keputusan sehingga menjadikan keputusan yang diambil menjadi keputusan yang tepat. Hingga akhirnya hasil evaluasi dari strategi yang dilakukan akan menjadi bahan dalam pembentukan strategi pada setiap tahapan-tahapan sebelumnya.

## **Level Strategi**

Tjiptomo (2008) menjelaskan bahwa di dalam suatu perusahaan terdapat 3 level strategi, yaitu komponen korporat, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional.

1. Strategi Level Korporat

Strategi level korporat adalah strategi bisnis yang dibuat dan dilaksanakan oleh manajemen tingkat puncak. Strategi ini adalah strategi yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki bisnis yang lebih dari satu macam bisnis

2. Strategi Level Unit Bisnis

Strategi level unit bisnis merupakan strategi yang mengacu kepada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu

3. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional adalah strategi yang merupakan kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

## **Tipe Strategi**

Freddy R (2014) mengatakan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen merupakan strategi yang dilakukan oleh manajemen suatu perusahaan yang meliputi pengembangan strategi secara makro, misalnya: Strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan lain-lain.

2. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, contohnya apabila perusahaan menginginkan melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi divestasi, dan lain-lain.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, contohnya strategi pemasaran, strategi produksi, atau operasional, strategi distribusi dan lain-lain.

### **Strategi Pemasaran**

Menurut Kotler & Amstrong (2008) pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Proses tersebut untuk dapat menghasilkan suatu kualitas pelayanan kepada pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Konsep dari pemasaran menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi menjadikan sifat efektif dari pesaing dalam

memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Strategi pemasaran memiliki arti yaitu perencanaan yang dibuat guna untuk mempersiapkan individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan memiliki hubungan dengan penawaran produk. Strategi pemasaran dibutuhkan agar perencanaan yang dilakukan dapat tepat sasaran dan bersifat efektif serta efisien.

### ***Segmenting, Targeting, dan Positioning***

#### **Segmentasi Pasar**

Kasali (2001) menjelaskan bahwa segmentasi pasar merupakan suatu proses untuk membagi-bagi pasar heterogen kedalam kelompok-kelompok konsumen yang potensial yang memiliki kesamaan akan kebutuhan dan atau kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya.

#### **Target Pasar**

Kasali (2001) menjelaskan bahwa *targeting* atau menetapkan target pasar merupakan persoalan bagaimana memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Hasil dari *targeting* adalah pasar sasaran, yaitu merupakan satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus dalam menjalankan kegiatan-kegiatan pemasaran. Terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam mendapatkan pasar sasaran:

1. Responsif

Pasar yang menjadi target pasar harus bersifat responsif terhadap produk serta kegiatan-kegiatan pemasaran yang dikembangkan.

## 2. Potensi Penjualan

Potensi penjualan yang diinginkan harus luas. Semakin besar pasar sasaran, semakin besar pula nilainya. Besarnya tidak hanya bergantung kepada populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.

## 3. Pertumbuhan memadai

Pasar tidak dapat dengan segera bereaksi. Pasar tumbuh perlahan-lahan sampai akhirnya meluncur dengan pesat dan mencapai titik pendewasaannya.

## 4. Jangkauan media

Pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal jika pemasaran tepat memilih media untuk mempromosikan dan memperkenalkan pasarnya.

### **Memposisikan Produk**

Tjiptono (2002) menjelaskan bahwa terdapat 7 pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan positioning:

1. *Positioning* berdasarkan atribut, yaitu *positioning* dengan jalan mengasosiasikan suatu produk dengan manfaat bagi pelanggan.
2. *Positioning* berdasarkan harga, yaitu *positioning* yang berusaha menciptakan kesan atau citra berkualitas tinggi lewat harga tinggi atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator.
3. *Positioning* yang dilandasi dengan aspek penggunaan atau aplikasi.
4. *Positioning* berlandaskan pemakai produk, yaitu mengaitkan produk dengan kepribadian atau tipe pemakai.
5. *Positioning* berlandaskan kelas produk tertentu.
6. *Positioning* berkenaan dengan pesaing, yaitu dikaitkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama.
7. *Positioning* berlandaskan manfaat.

### **Metode Peramalan**

Penelitian ini menggunakan metode peramalan yang akan digunakan untuk menghitung peramalan permintaan pasar terhadap produk di Restoran *Chicken Crush*. Peramalan dibutuhkan agar Restoran *Chicken Crush* dapat mempersiapkan kuantitas produk

jualannya dengan baik agar tidak terjadi kekosongan produk (*Stock Out*) ataupun kelebihan produksi yang akan mengakibatkan kerugian. Metode tersebut adalah metode rata rata bergerak atau *Moving Average (MA)*, Metode *Exponential Smoothing*, dan Metode Linier Sederhana. Dari ketiga metode tersebut akan dipilih metode dengan *error* terkecil. Metode yang terpilih akan menjadi metode peramalan dalam menentukan jumlah permintaan dimasa yang akan datang.

a. *Moving Average (MA)*

Arman (2005) menjelaskan bahwa *Moving Average* diperoleh dengan merata-rata permintaan berdasarkan beberapa data masa lalu. Tujuan utama dari penggunaan teknik MA adalah untuk mengurangi atau menghilangkan variasi acak permintaan dalam hubungannya dengan waktu.

$$MA = \frac{At + A(t-1) + \dots + A(t-N+1)}{N}$$

$A_t$  = Permintaan Aktual pada Periode  $t$

$N$  = Jumlah Data Permintaan yang Dilibatkan dalam Perhitungan MA

b. Metode *Exponential Smoothing*

Markidakis (1999) menjelaskan bahwa Metode *Exponential Smoothing* merupakan prosedur perbaikan terus menerus pada peramalan terhadap objek pengamatan terbaru. Metode peramalan ini menitik beratkan pada penurunan prioritas secara eksponensial pada objek pengamatan yang lebih tua.

$$F_t = F_{t-1} + \alpha(D_{t-1} - F_{t-1})$$

$F_t$  = Peramalan untuk periode  $t$

$D_t$  = Permintaan Nyata

$F_{t-1}$  = Peramalan pada waktu  $t - 1$

$\alpha$  = Konstanta Eksponensial

Arman (2005) menjelaskan bahwa penentuan nilai  $\alpha$  dapat menggunakan rumus:

$$\alpha = \frac{2}{N + 1}$$

c. Regresi Linier sederhana

Regresi linier adalah metode statistik yang bertujuan untuk membentuk sebuah model antara variabel dependen (Y) dengan variabel (X). Regresi yang memiliki satu variabel disebut sebagai regresi linier sederhana.

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$Y = a + bx$$

### Indikator Peramalan

Pada penelitian ini, menggunakan beberapa indikator yang akan digunakan untuk menguji kelayakan model dan mencari model yang terbaik. (Lincoln, 1994) menjelaskan bahwa model terbaik setidaknya mempunyai RMSE (*Root Mean Squares Error*), MAD (*Mean Absolute Deviation*) atau MEA (*Mean Absolute Error*), MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*), dan MPE (*Mean Percentage Error*). Mudrajat & Himah (2003) menjelaskan bahwa:

1. MAD (Mean Absolute Deviation)

MAD (*Mean Absolute Deviation*) merupakan indikator yang mengukur ketepatan ramalan dengan merata-rata kesalahan dugaan (nilai masing-masing kesalahan).

$$MAD = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |Y_t - \hat{Y}_t|$$

2. RMSE (*Root Mean Squares Error*)

RMSE (*Root Mean Squares Error*) merupakan indikator kesalahan yang didasarkan pada total kuadratis dari simpangan antara hasil model dengan observasi.

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}$$

### 3. MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*)

MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) merupakan indikator yang digunakan dengan cara menghitung kesalahan absolut pada tiap periode dibagi dengan nilai observasi yang nyata untuk periode itu.

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|Y_t - \hat{Y}_t|}{Y_t}$$

### 4. MPE (*Mean Percetage Error*)

MPE (*Mean Percetage Error*) dihitung dengan mencari kesalahan pada tiap periode dibagi dengan nilai nyata untuk perioe itu.

$$MPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{(Y_t - \hat{Y}_t)}{Y_t}$$

## Konsep SWOT

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Freddy r (2014) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Analisis SWOT dapat membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) dan melihat posisi perusahaan yang akan menjadi dasar dari pembentukan strategi pemasaran.

Menurut Fahmi (2013) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

### **Faktor Eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi terbentuknya *opportunities* and *threats* (O dan T). Faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi kependudukan dan sosial budaya.

### **Faktor Internal**

Faktor internal adalah faktor yang mempengaruhi terbentuknya *strenghts* dan *weakness* (S dan W). Faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*)

### Analisis *General electric* (GE)

Analisis GE (*General Electric*) merupakan analisis yang digunakan untuk dapat melihat posisi perusahaan terhadap dua variabel yaitu daya tarik industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis (*business strength*). Pada analisis tersebut terdapat sembilan sel dimana sumbu *vertical* merupakan sumbu daya tarik pasar, sedangkan horizontal merupakan sumbu kekuatan bisnis.

|        |      |                                                |                                                |                                      |        |      |     |   |
|--------|------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|--------|------|-----|---|
|        |      | 5                                              | high                                           | 3,33                                 | medium | 1,67 | low | 0 |
| high   | 3,33 | I<br>PERTUMBUHAN<br>(Investasi<br>Tumbuh)      | II<br>PERTUMBUHAN<br>(Pertumbuhan<br>Selektif) | III<br>STABILITAS<br>(Selektif)      |        |      |     |   |
| medium | 1,67 | IV<br>PERTUMBUHAN<br>(Pertumbuhan<br>Selektif) | V<br>STABILITAS<br>(Selektif)                  | VI<br>PENCIUTAN<br>(Panen Investasi) |        |      |     |   |
| low    | 0    | VII<br>STABILITAS<br>(Selektif)                | VIII<br>PENCIUTAN<br>(Panen Investasi)         | IX<br>PENCIUTAN<br>(Panen Investasi) |        |      |     |   |

Gambar 2.2. *General electric Matrix* (Fred, 2009)

Untuk dapat membuat analisis Matriks GE, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Lakukan pembobotan berdasarkan tingkat kepentingan pada faktor-faktor daya tarik industri, tingkat penilaian dapat diberikan oleh manajer perusahaan maupun staf perusahaan.
2. Tentukan tingkat nilai untuk memberikan ranking pada faktor-faktor daya tarik industri.
3. Kalikan bobot dan ranking untuk mendapatkan skor daya tarik industri.
4. Lakukan tiga hal diatas untuk mendapatkan nilai kekuatan bisnis.

5. Setelah mendapatkan nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, maka lakukan pemetaan dengan garis *vertical* untuk daya tarik industri, dan garis horizontal untuk nilai kekuatan bisnis. Berdasarkan hasil tersebut akan didapatkan letak perusahaan terhadap daya tarik industri, lalu tentukan strategi yang akan diambil kemudian jabarkan menggunakan strategi operasional.