

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Hitt, dkk. dalam Ramli dan Kartini (2022:1) mengemukakan sebuah strategi merupakan sebuah aksi dan komitmen yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti untuk mendapatkan keunggulan. Sementara itu menurut menurut David & David (2016:3), Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Tujuan manajemen strategi adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini. Dilansir dari Harvard Business Review, seorang Professor Harvard University bernama Michael Porter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman industri, serta harapan masyarakat.

Lalu definisi selanjutnya menurut Sondang dalam Satriyono (2019:12) mengatakan bahwa, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Implementasi keputusan strategi yang dibuat tersebut haruslah dimonitor dan dievaluasi untuk melihat perkembangan proses strategi. Kemudian terdapat dua elemen yang merupakan inti dari manajemen strategi. Pertama, Manajemen strategi memerlukan tiga proses yang berkelanjutan di antaranya adalah Analisis, Keputusan, dan Aksi.

1. Analisis. Manajemen strategis berfokus pada analisis hierarki tujuan strategis (visi, misi dan tujuan strategis) dan analisis internal dan lingkungan organisasi eksternal.

2. Keputusan. Proses ini menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu di industri Perusahaan apa yang harus bersaing dan bagaimana seharusnya perusahaan bersaing dalam industri itu.
3. Aksi. Perusahaan harus mengambil tindakan yang dianggap perlu Terapkan strategi. itu membutuhkan pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan rancang organisasi sedemikian rupa.

Kemudian yang kedua inti dari manajemen strategi adalah bagaimana mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja yang dapat mengungguli perusahaan lain. Dalam artian perusahaan harus bisa menciptakan keunggulan yang kompetitif dan unik serta bernilai yang membuat perusahaan lain kesulitan untuk menirunya,

2.1.2. Konsep Strategi

Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan- kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Menurut David (2016:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Kemudian menurut David dan David (2016:11) dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Strategi dimaksudkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang (*long-term objectives*). Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi dan berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun faktor eksternal yang dihadapi perusahaan.

Menurut Kuncoro (2020:29) dalam buku strategi meraih keunggulan bersaing kompetitif di era industri 4.0 ada beberapa konsep dasar yang selalu muncul dan dipergunakan dalam manajemen strategi, yaitu:

1. Daya Saing strategi (*Strategic Competitiveness*). Daya saing strategik tercapai bila suatu perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategik yang menciptakan “nilai” (*value-creating strategy*). “Nilai” dalam konteks ini adalah sesuatu yang dicari konsumen, yaitu harga yang murah, produk yang berkualitas, merek yang terkenal, keunikan, pelayanan purna jual dan sebagainya.
2. Strategi (*Strategy*). Sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coutler, 2002:7). Dengan demikian beberapa ciri strategi yang utama adalah (1) goal-directed action, yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan oleh organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan semua peluang dan tantangan yang sudah terjadi maupun yang belum terjadi.
3. Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan (*Sustained Competitive Advantage*). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bisa terjadi bila perusahaan mengembangkan strategi di mana para pesaing tidak mengimplementasikan secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing lain atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain (Hitt, et al., 2003:5). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berarti menunjukkan upaya perusahaan organisasi dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam industri.
4. Keuntungan di Atas Rata-Rata (*Above Average Returns*). “Return” (keuntungan) melebihi apa yang diharapkan investor akan diperoleh dari investasi lain dengan risiko yang sama. “Above average” (di atas rata-rata) menunjukkan komparasi kinerja melebihi perusahaan lain dalam industri yang sama. Dalam jangka panjang ketidakmampuan untuk menghasilkan minimal sama dengan rata-rata keuntungan dalam suatu industri akan menyebabkan kegagalan. Dengan kata lain, investor akan memilih investasi di perusahaan yang menghasilkan minimal *average return* dan menarik investasinya dari perusahaan yang menghasilkan di bawah *average return*

2.1.3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi digunakan untuk perencanaan jangka panjang. Banyak perusahaan berhasil mengelola kinerjanya yang tinggi dalam jangka pendek namun hanya sedikit perusahaan yang dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka waktu yang lebih panjang. Menurut Ramli dan Kartini (2022:4) Untuk menjadi sukses dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya harus melakukan aktivitas untuk saat ini yang dapat memenuhi pasar yang ada, tetapi juga perusahaan harus mampu menyesuaikan aktivitas baru yang dapat memuaskan pasar yang baru dan terus melakukan. Sedangkan Menurut Ritonga (2020:12), ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan atau organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi dapat mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan anggota perusahaan atau organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurang.

2.1.4. Komponen Manajemen Strategi

Dalam manajemen strategi ada beberapa komponen untuk melengkapi proses manajemen strategi, diantaranya:

1. Misi organisasi (perusahaan), Merupakan penjabaran tujuan keberadaan perusahaan, misi ini meliputi jenis, ruang lingkup dan karakteristik tindakan yang dilakukan.
2. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. Dalam proses pencapaian suatu tujuan, ada beberapa hal yang perlu ditekankan, seperti kapan tujuan tersebut akan dilaksanakan dan apa tujuan dari tujuan tersebut.

3. Strategi, adalah keterampilan atau pengetahuan untuk memenangkan permainan. Persaingan adalah persaingan memperebutkan konsumen (pangsa pasar), dan konsumen dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga manajemen strategis harus memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.
4. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. Kebijakan meliputi pedoman, aturan dan prosedur untuk mendukung upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Profil perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan dengan baik itu keuangan, mengenal manajemen strategis sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
6. Lingkungan eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberi pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
7. Lingkungan internal, lingkungan internal yang mencakup seluruh unsur bisnis yang ada dalam perusahaan.
8. Analisis strategi dan pilihan, hal ini ditunjukkan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang.
9. Strategi unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditunjukkan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.
10. Strategi fungsional, merupakan penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

2.1.5. Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David & David (2016:4) Dalam Proses Manajemen Strategik terdiri dari tiga tahapan yaitu: Formulasi Strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi.

1. Formulasi strategi

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan

memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk joint venture dan cara menghindari pengambilalihan paksa.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi memerlukan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategik. Mengimplementasikan strategik artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Sering kali, sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, implementasi strategik membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains. Strategi yang diformulasikan, namun tidak diimplementasikan tidak memiliki tujuan yang berguna.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategik adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Sukses selalu menciptakan permasalahan baru; rasa puas pada organisasi sering kali berujung pada kematian organisasi. Formulasi, implementasi dan evaluasi strategi adalah aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar; perusahaan, unit divisi atau strategik dan fungsional. Dengan membantu komunikasi dan interaksi antar-manajer dan karyawan level hierarki, manajemen strategik membantu fungsi firma sebagai tim yang kompetitif. Proses manajemen strategik dapat diuraikan sebagai pendekatan yang objektif, logis, mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara

yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Berdasarkan pengalaman, penilaian dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Proses manajemen strategik didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

2.1.6. Empat Kunci Manajemen strategi

Menurut Des, Lumpkin dan Eishneer dalam Kuncoro (2020:21) menyebutkan ada empat atribut manajemen strategik yaitu :

1. Terarah langsung pada seluruh sasaran dan tujuan organisasi, artinya semua usaha harus diarahkan pada apa yang terbaik bagi organisasi secara keseluruhan, bukan hanya wilayah fungsional tunggal.
2. Manajemen strategik melibatkan semua stakeholders. Stakeholders adalah semua individu, kelompok dan organisasi yang mempunyai kepentingan pada kinerja organisasi termasuk pemilik (pemegang saham pada perusahaan publik), karyawan, pemasok, masyarakat secara umum dan lain-lain.
3. Manajemen strategik membutuhkan penggabungan antara perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Inilah yang disebut dengan “creative tension”, yaitu seorang manajer harus bisa mempertahankan visi untuk masa depan organisasi dan juga tetap fokus pada kebutuhan operasionalnya saat ini.
4. Manajemen strategik meliputi kesadaran akan trade-off antara efektivitas dan efisiensi. Beberapa ahli membedakan antara “melakukan sesuatu yang benar” (efektivitas) dan “melakukan sesuatu dengan benar” (efisiensi). Manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumber daya perusahaan secara bijaksana dan pada saat yang sama harus mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi yang menyeluruh.

2.1.7. Audit Internal dan Eksternal

Menurut David dalam Ritonga (2020:23) menyatakan bahwa semua perusahaan atau organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan

internal, ditambah dengan peluang/ancaman *eksternal* dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan untuk mendayungkan kekuatan serta mengatasi kelemahan *internal*. Kemudian tujuan dan strategi dibangun dengan keinginan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Faktor internal dibagi menjadi enam kategori yaitu :

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan dan akuntansi
4. Produksi dan operasi
5. Penelitian dan pengembangan
6. Sistem informasi manajemen

Kekuatan eksternal terbagi menjadi lima kategori :

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan budaya, sosial, demografi, dan lingkungan
3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum
4. Kekuatan teknologi
5. Kekuatan persaingan

Menurut David dan David (2016:45) audit eksternal adalah digunakan untuk mengembangkan sejumlah kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang harusnya dihindari. Kata sejumlah berarti audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi perusahaan, namun ditujukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang dapat direspons dengan tindakan. Perusahaan sebaiknya memproses secara ofensif atau defensif terhadap faktor faktor ini dengan memformulasikan strategi yang dapat memanfaatkan kesempatan atau meminimalisasi dampak ancaman potensial yang bisa saja terjadi menimpa perusahaan.

2.1.8. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Internal (IFE)

1. Matriks IFE

Menurut Isniati dan Fajriansyah (2019:194) dalam manajemen strategik terdapat cara untuk menilai kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strengths*) suatu perusahaan untuk dapat membuat strategi yang tepat. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan penilaian IFE (*internal factor evaluation*), yaitu cara penilaian berdasarkan faktor-faktor *internal* perusahaan. IFE menyediakan informasi penting bagi perumusan strategi. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antar area tersebut.

Tabel 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber: David dalam Ritonga (2020:28)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat

2. Matriks EFE

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) menurut Ridhotullah dan Jauhar dalam Ritonga (2020:29) adalah lingkungan *eksternal* dapat dikategorikan menjadi dua bagian besar yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum merupakan

suatu lingkungan dalam lingkungan *eksternal* organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup yang luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada diluar perusahaan dan terlepas dari operasi perusahaan. Dengan kata lain, lingkungan umum merupakan sekumpulan elemen dalam masyarakat dan lebih luas dan mempengaruhi suatu industri dan perusahaan yang ada di dalamnya. Sedangkan lingkungan industri merupakan serangkaian faktor ancaman dari pelaku bisnis yang baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan secara tanggapan kompetitifnya.

Tabel 2.2. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
Ancaman			

Sumber: David dalam Ritonga (2020:31)

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matriks EFE, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman *eksternal*.

2.1.9. Matriks Internal Eksternal (IE)

David dalam Ritonga (2020:37) Berpendapat bahwa matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: IFE skor total pembobotan pada sumbu x dan EFE skor total pembobotan pada sumbu y. Ingat bahwa setiap divisi dari suatu organisasi harus

membangun sebuah matriks IFE dan EFE untuk bagian dari organisasi. Skor total tertimbang berasal dari divisi memungkinkan pembangunan tingkat korporasi matriks IE. Pada sumbu x dari matriks IE, sebuah IFE total skor tertimbang 1,0-1,99 mewakili posisi ternal di lemah; skor 2,0-2,99 di anggap rata-rata; dan skor 3,0-4,0 kuat.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun atau *grow and build*. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan atau *hold and maintain*. penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (harvest or divest). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE (David dan David, 2016:181– 182)

	4.0	3.0	2.0	1.0
	Kuat	Rata-rata	Lemah	
Tinggi	SEL I	SEL II	SEL III	
3.0	SEL IV	SEL V	SEL VI	
Sedang	SEL VII	SEL VIII	SEL IX	
2.0				
Rendah				

Gambar 2.1. Matriks Internal Eksternal

Sumber: David dalam Ritonga (2020:38)

2.1.10. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Rangkuti dalam Wijayati (2019:5) adalah identitas dari berbagai faktor yang secara sistematis digunakan untuk merumuskan strategi pelayanan.

Analisis dilakukan dengan landasan logika yang dapat memaksimalkan peluang, sekaligus dapat secara bersamaan meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor *eksternal* dan faktor *internal*. Analisis SWOT juga dianggap sebagai instrumen ampuh yang dapat dimanfaatkan dalam melakukan analisis strategi karena SWOT dapat membantu para penggunanya agar dapat menentukan strategi perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh gambaran jelas serta strategi tepat guna memaksimalkan peranan faktor kekuatan perusahaan.

Selanjutnya, menurut Rangkuti (2018:19) Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (Strength), dan kelemahan (Weakness). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (Opportunity) dan tantangan (Threat).

1. Kekuatan (Strengths) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang di harapkan perusahaan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
2. Kelemahan (Weaknesses) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.
3. Peluang (Opportunities) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.
4. Ancaman (Threats) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Menurut David dan David (2016:171-172) Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T.

- a. Strategi SO. Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, maka perusahaan akan berusaha menanggulangnya dan membuat kelemahan tersebut menjadi kekuatan.
- b. Strategi WO. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal.
- c. Strategi ST. Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT. Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin ada dalam posisi yang tidak aman. Bahkan harus bertahan untuk kelangsungan hidupnya seperti melakukan merger, pengurangan, mendeklarasikan bangkrut atau memilih likuidasi.

SWOT	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	Masukan faktor kekuatan berdasarkan faktor internal perusahaan	Masukan faktor kelemahan berdasarkan faktor internal perusahaan
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
Masukan faktor peluang berdasarkan faktor eksternal perusahaan	Menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang	Mengurangi atau memperbaiki kelemahan untuk mendapatkan peluang
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
Masukan faktor ancaman berdasarkan faktor eksternal perusahaan	Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Mengurangi atau memperbaiki kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2.2. Matriks SWOT

Sumber: David dalam Ritonga (2020:35)

2.1.11. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Menurut Fajriansyah (2019:194) QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Model* merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan pada QSPM didasarkan kepada *input* dari bobot matriks *internal eksternal* serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Matriks ini digunakan pada tahap keputusan. Pada matriks ini perusahaan menguji beberapa alternatif strategi yang baik yang ditemukan pada tahapan matriks sebelumnya. Tujuannya adalah untuk menentukan strategi mana yang di anggap paling baik untuk diimplementasikan.

David dalam Ritonga (2020:39) menyatakan bahwa secara khusus, kolom kiri QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Dalam kolom yang berdekatan dengan faktor penentu keberhasilan, masing-masing bobot diterima oleh setiap faktor dalam matriks EFE dan IFE matriks. Baris atas QSPM terdiri dari strategi alternatif yang berasal dari matriks SWOT.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian terdahulu adalah sebagai rujukan dalam penelusuran yang terkait dengan tema yang akan diteliti. Penelitian terdahulu ini digunakan peneliti sebagai referensi dalam melakukan penelitian, adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar atau acuan adalah sebagai berikut.

1. Mardias (2019) melakukan penelitian dengan judul Usulan Alternatif Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Buku Syaamil Quran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang dilakukan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema kepada penjualan buku Syaamil Qur'an. Sehingga dapat diketahui strategi yang tepat adalah prioritas strategi operasional beserta nilai TAS yang diperoleh adalah sebagai berikut : 1. Strategi Pengembangan Pasar (Market Development) : TAS = 6,5 2. Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration) : TAS = 5,9 3. Strategi Pengembangan Produk (Product Development) : TAS = 6,2 Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM

maka diperoleh prioritas alternatif strategi operasional yang paling baik berdasarkan nilai TAS (Total Attractive Score) yang terbesar yaitu strategi Pengembangan Pasar (Market Development) yaitu dengan nilai TAS sebesar 6,5, dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa strategi Pengembangan Pasar (Market Development) merupakan strategi operasional yang paling cocok digunakan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema.

2. Hermawanto (2018) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi pada CV.Sukses Bersama Sejahtera. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan Internal dan Eksternal CV.Sukses Bersama Sejahtera. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan 6 faktor eksternal dan 7 faktor internal yang dapat digunakan untuk menilai kondisi CV.Sukses Bersama Sejahtera, didapatkan skor total bobot dari matriks IFE adalah 2,676 sementara dari matriks EFE sebesar 3,019 kemudian total skor IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE). Berdasarkan pada matriks IE, posisi CV. Sukses Bersama Saat ini berada dikudran II yang berarti perusahaan dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and built*). Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT diberikan skor daya tarik terhadap faktor-faktor utama kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh manajemen CV.Sukses Bersama Sejahtera. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu dengan berinovasi dan mempertahankan kualitas buku yang bagus.
3. Tarigan, Julianti, Ismail, (2019) melakukan penelitian dengan judul Analisis Swot Pada Strategi Marketing Penerbit Buku Di Kota Medan. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengembangkan strategi marketing dari penerbit buku di Kota Medan. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan diketahui hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3.214 dan EFE sebesar 2.615. yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibandingkan ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya Penerbit di Kota Medan memiliki kemampuan untuk merubah potensi

menjadi prestasi kinerja yang lebih baik, sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *Growth Strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Dalam hal ini Penerbit kota medan memiliki posisi kuadran I A dikarenakan $S > O$, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (Rapid Growth).

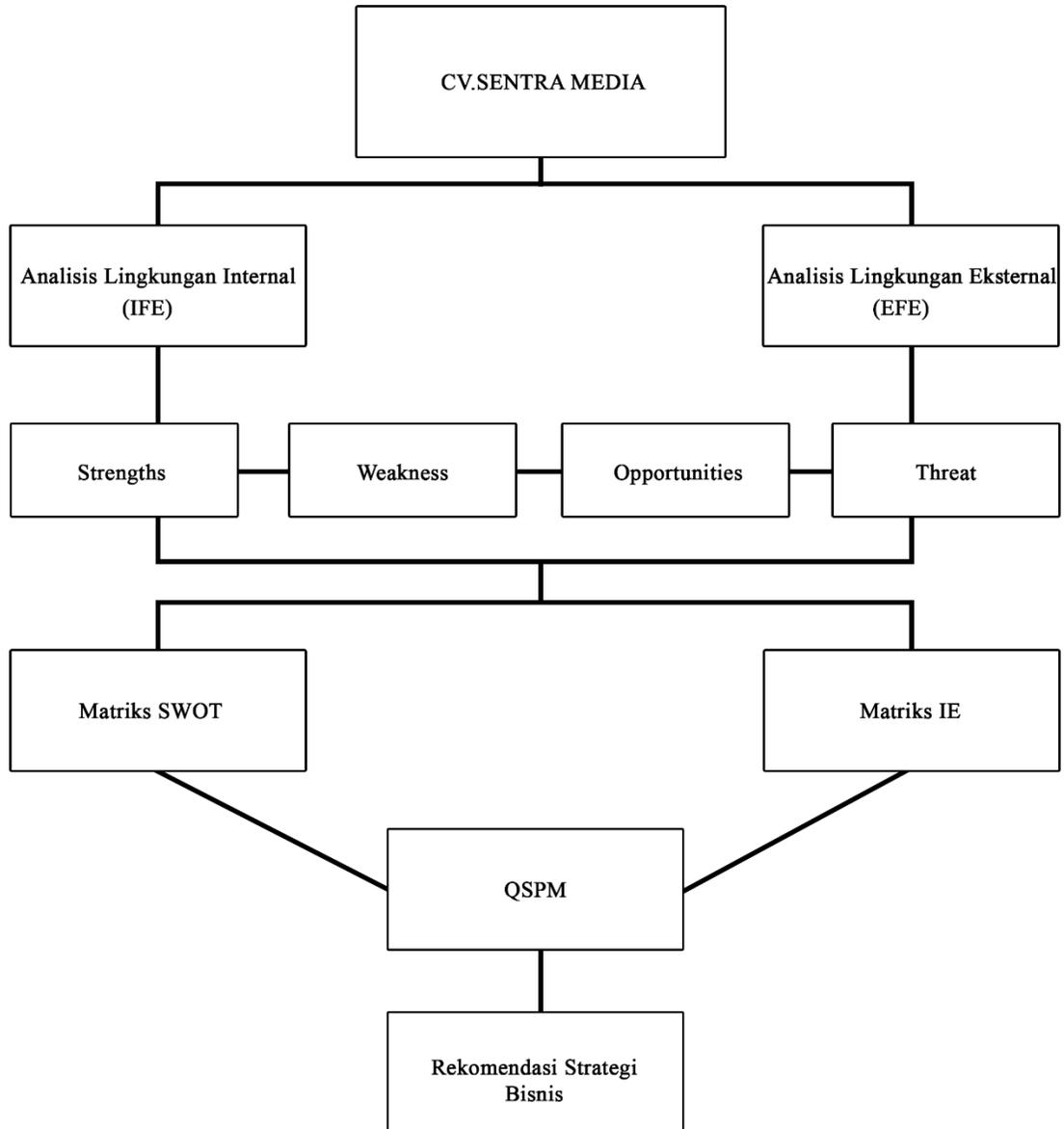
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Alfardhan Fauzan Mardias, 2018	Usulan Alternatif Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Buku Syaamil Quran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM)	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Hasil akhir pada penelitian Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh prioritas alternatif strategi operasional yang paling baik berdasarkan nilai TAS Nilai TAS pada penelitian tersebut ialah 6,5. dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa strategi pengembangan Pasar (Market Development) merupakan strategi operasional yang paling cocok digunakan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema.
Hernando Hermawanto, 2018	Analisis Strategi pada CV.Sukses Bersama Sejahtera	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Hasil pada penelitian tersebut adalah skor total bobot dari matriks IFE adalah 2,676 dan matriks EFE sebesar 3,019. Berdasarkan pada matriks IE, posisi CV. Sukses Bersama Saat ini berada dikudran II. Kemudian strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu dengan berinovasi dan mempertahankan kualitas buku yang bagus.
Azhari Akmal Tarigan, Yenni Samri Julianti Nst, Ismail, 2019	Analisis Swot Pada Strategi Marketing Penerbit Buku Di Kota Medan	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	total skor matriks IFE adalah 3.214 dan EFE sebesar 2.615. yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibandingkan ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Dalam hal ini Penerbit kota medan memiliki posisi kuadran I A dikarenakan $S > O$, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (Rapid Growth).

Sumber: Jurnal Terkait (2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Pada dasarnya kerangka pemikiran diturunkan dari beberapa teori maupun konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran yang mungkin dapat dirumuskan ke dalam hipotesis yang dapat diuji (Sujarweni, 2021:66) Adapun kerangka berpikir penelitian ini yang menggambarkan alur penelitian dapat dilihat di bawah ini.



Gambar. 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Penulis (2023)