

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David (dalam Yatminiwati, 2019) adalah ilmu yang memfokuskan pada perumusan, penerapan, dan evaluasi elemen-elemen kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis melibatkan prinsip dan panduan yang menghasilkan rencana serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Handayani & Sarwono, 2021).

Tim manajemen strategi terdiri dari para spesialis dan manajer yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Proses ini mencakup pemantauan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Pengelolaan strategi berarti menganalisis dan mengevaluasi sumber daya serta kondisi lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (Sudiantini, 2022).

Pengertian manajemen strategi menurut H. Igor Ansoff (dalam Sudiantini, 2022) manajemen strategi adalah analisis logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berisi ancaman dan peluang.

Manfaat manajemen strategi adalah sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan masalah strategis perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, dan mendorong manajer untuk berpikir kreatif atau strategis (Sudiantini, 2022).

Pengertian manajemen strategis menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (dalam Yatminiwati, 2019) mendefinisikan manajemen strategi sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang mengarahkan pada penyusunan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah ilmu yang diperlukan untuk menerapkan dan menilai kondisi bisnis internal dan eksternal, serta mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang.

2.1.2. Konsep Dalam Manajemen Strategi

(Handayani & Sarwono, 2021) Konsep dalam manajemen strategi yaitu :

1. Misi Perusahaan.
Pernyataan misi menjelaskan jenis, ruang lingkup, dan karakteristik kegiatan yang akan dilakukan.
2. Tujuan.
Hasil akhir dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu. Tujuan ini menentukan apa yang harus dilakukan, kapan dilakukannya, dan bagaimana caranya.
3. Strategi.
Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaing. Strategi harus diterapkan secara bertahap untuk mencapai tujuan pertumbuhan, profitabilitas, dan pangsa pasar perusahaan.
4. Kebijakan.
Cara atau metode untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan mencakup pedoman, aturan, peraturan, dan prosedur yang mendukung pencapaian tujuan.
5. Profil Perusahaan.
Menggambarkan tingkat kesehatan perusahaan dari segi keuangan, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik.

2.1.3. Tiga Tingkatan Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan David, (dalam Handayani & Sarwono, 2021) terdapat tiga tingkatan dalam manajemen strategi pengelolaan yang sejalan dengan pertumbuhan bisnis, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)
Strategi bisnis yang mencakup keseluruhan arah perusahaan, bertujuan untuk mengidentifikasi peluang bagi perusahaan secara menyeluruh dan mengelola berbagai lini produk. Terdapat tiga jenis strategi yang dapat diterapkan pada tingkat korporasi ini, yaitu sebagai berikut:
 - a. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) Strategi ini didasarkan pada tahap perkembangan yang sedang dialami oleh perusahaan.
 - b. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*) Strategi ini digunakan untuk menghadapi penurunan pendapatan yang sedang dialami oleh perusahaan.
 - c. *Retrenchment Strategy* Taktik ini digunakan untuk mengurangi atau menghentikan sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

adalah strategi yang diterapkan pada unit bisnis untuk menentukan posisi kompetitif dalam industri atau segmen pasar tertentu. Tiga jenis strategi dalam hal ini adalah fokus strategis, diversifikasi, dan strategi biaya.

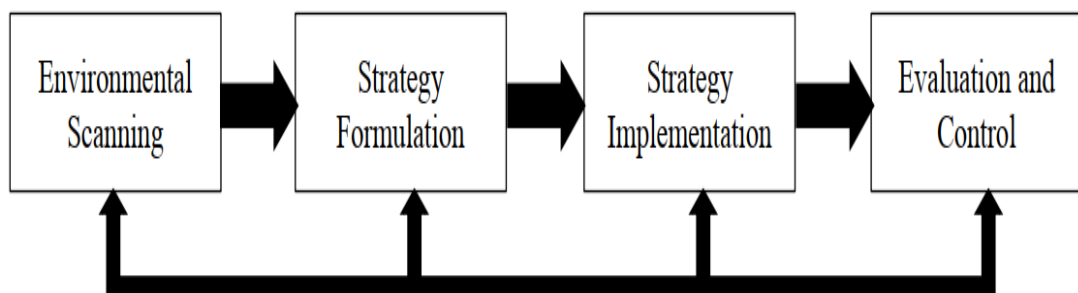
3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

adalah strategi yang diterapkan pada tingkat operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia untuk memperluas area fungsional perusahaan dan menghasilkan arus kas positif.

2.1.4. Proses Manajemen Strategi

Elemen dasar dari proses manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (dalam Sudiantini, 2022) adalah :

1. “*Environmental scanning*”
2. “*Strategy formulation*”
3. “*Strategy implementation*”
4. “*Evaluation and control*”



Gambar 2. 1 Basic Elements of the strategic management process

Sumber : (Erisman Ph.D & Azhar, 2019)

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan melibatkan pengawasan, penilaian, dan pencarian informasi dari lingkungan internal dan eksternal yang relevan bagi individu penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi elemen strategis internal dan eksternal yang akan mempengaruhi masa depan perusahaan.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang berdasarkan peluang dan ancaman lingkungan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implmentation*)

Implementasi strategi melibatkan tindakan perusahaan melalui pengembangan program, penyesuaian kebijakan internal, dan anggaran. Proses ini mungkin mencakup perubahan struktur organisasi atau sistem manajemen secara keseluruhan, serta perubahan dalam operasi sehari-hari.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol menentukan pencapaian perusahaan. Ini adalah perbandingan antara hasil aktual perusahaan dan hasil yang diharapkan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Tujuan yang telah ditetapkan pada bagian perumusan strategi harus digunakan secara berkala untuk mengurangi tenaga kerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

2.1.5. Penerapan Manajemen Strategi

1. Analisis Lingkungan Internal

Sebagai pendekatan analisis internal yang krusial, fokusnya adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal didefinisikan oleh para ahli dalam berbagai cara selama proses analisis strategi. Namun, ada empat faktor utama yang perlu dipertimbangkan ketika menganalisis lingkungan internal. (Handayani & Sarwono, 2021) :

A. Pemasaran

Faktor-faktor kunci pemasaran untuk membangun keunggulan bersaing dalam pasar yang semakin tersegmentasi :

1. Pangsa pasar dan segmentasi pasar, yaitu mengukur seberapa besar pangsa pasar yang dikuasai perusahaan dan segmen-segmen pasar yang telah dimasuki.
2. Bauran produk dan jasa, yaitu menilai kualitas barang yang dijual, efisiensi dan efektivitas tenaga penjual, serta hubungan erat dengan pelanggan utama.
3. Jasa purna jual yang efektif.
4. Citra masyarakat terhadap perusahaan dan pembentukan loyalitas.
5. Periklanan yang efektif.
6. Strategi harga yang efektif untuk produk dan jasa.
7. Jalur distribusi yang efisien.

B. Keuangan

Manajemen keuangan melibatkan tiga aktivitas utama :

1. Penggunaan dana
2. Perolehan dana
3. Pengelolaan aktiva

Faktor internal keuangan meliputi :

1. Perencanaan keuangan, modal kerja, dan prosedur penganggaran modal yang efisiensi dan efektif.
2. Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya dan laba.
3. Total sumber daya keuangan dan kekuatannya, termasuk aktivitas dan arus kas.
4. Hubungan baik dengan pemilik dan pemegang saham

C. Sumber daya manusia

Faktor internal SDM mencakup kualitas karyawan, struktur organisasi yang efektif, sistem manajemen strategi, sejarah pencapaian tujuan perusahaan, pengaruh terhadap badan pemerintah, citra dan *prestise* perusahaan, ukuran perusahaan dalam kaitannya dengan industri, serta kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif.

D. Produksi dan Operasional

Faktor internal produksi dan operasional meliputi kapasitas memenuhi permintaan pasar, ketersediaan bahan baku, lokasi fasilitas yang strategis, sistem pengendalian persediaan yang efisien, peralatan dan mesin yang efisien, integrasi vertikal atau hubungan pemasok yang efektif, dan efisiensi kantor.

Menurut Wheelen & Hunger (dalam Sudiantini, 2022) lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya. Analisis lingkungan internal diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

- a. Struktur adalah organisasi perusahaan terkait dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja, sering disebut sebagai rantai perintah yang digambarkan dengan bagan organisasi.
- b. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi mendefinisikan perilaku yang dapat diterima dari manajemen puncak hingga karyawan operatif
- c. Sumberdaya adalah Aset yang menjadi bahan baku produksi barang dan jasa. Aset ini meliputi keahlian individu, kemampuan manajerial, serta aset keuangan dan fasilitas pabrik.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Teori manajemen menyatakan bahwa analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen utama: lingkungan makro dan lingkungan industri (*competitive environment*). Wheelen et.al. (dalam Sudiantini, 2022).

A. Lingkungan Makro

Lingkungan makro disebut juga lingkungan jauh (*Pearce*), (Dalam Sudiantini, 2022). (Handayani & Sarwono, 2021) Lingkungan jauh terdiri Lingkungan makro, atau lingkungan jauh, terdiri dari faktor-faktor eksternal yang tidak berhubungan langsung dengan operasi perusahaan namun memberikan peluang, dukungan, dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini meliputi ekonomi, sosial, politik, dan teknologi. (Handayani & Sarwono, 2021).

1. Faktor Ekonomi

Struktur dan arah perekonomian yang mempengaruhi pola konsumsi dan ketersediaan kredit, tingkat penghasilan, serta kecenderungan belanja masyarakat.

2. Faktor Sosial

Kepercayaan, moralitas, sikap, pendapat, dan cara hidup masyarakat yang dipengaruhi oleh budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan seni.

3. Faktor Politik

Undang-undang antimonopoli, kebijakan perdagangan, program upah minimum, dan tindakan lain yang melindungi karyawan, konsumen, dan lingkungan.

4. Faktor Teknologi

Perubahan teknologi yang mempengaruhi bisnis, menciptakan peluang untuk produk baru, inovasi produk yang ada, dan teknik produksi serta pengemasan yang lebih baik.

B. Lingkungan Industri

Menurut Porter (Dalam Sudiantini, 2022), ada lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk merancang strategi yang efektif dan memastikan posisi kompetitif dalam industrinya, perusahaan harus mampu mengurangi dampak dari kelima kekuatan tersebut.

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Pendetang baru di industri membawa kemampuan baru, ambisi untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang cukup besar. Ancaman ini tergantung pada hambatan masuk yang ada. Porter (Dalam Sudiantini, 2022):

- a. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).
- b. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).
- c. Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*).
- d. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (*Cost Disadvantages Independent of Size*).
- e. Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*).
- f. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*).

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat meningkatkan kekuatan tawarnya terhadap anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat membatasi kapasitas industri yang tidak dapat menyesuaikan biaya yang meningkat dengan menaikkan harga sendiri. Sebuah kelompok pemasok dianggap kuat jika:

- a. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- b. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*).
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam *industry*.
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk integrasi maju ke *industry* pembelinya.
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.
- f. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli atau pelanggan juga dapat bersaing dalam industri dengan menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik, atau meminta layanan yang lebih memuaskan, yang semuanya dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dianggap kuat jika:

- a. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.

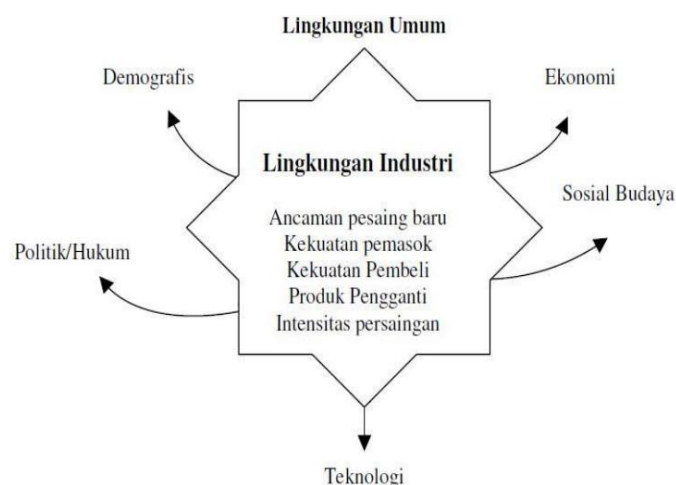
- d. Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
 - e. Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk pembeli.
 - f. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
 - g. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.
4. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi dapat membatasi potensi keuntungan industri dengan menetapkan batas atas harga. Misalnya, komersialisasi sirup jagung berkadar fruktosa tinggi sebagai pengganti gula menimbulkan kekhawatiran bagi pabrik gula. Strategi fokusnya adalah pada produk alternatif yang kualitasnya setara atau diproduksi di industri yang menguntungkan.

5. Intensitas Persaingan

Persaingan dalam industri muncul karena usaha untuk merebut posisi dengan taktik seperti perang harga, peluncuran produk baru, dan kampanye iklan. Persaingan ketat ini disebabkan oleh beberapa faktor:

- a. Banyaknya pesaing yang seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan
- b. Pertumbuhan industri yang lambat
- c. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak memerlukan biaya pengalihan.
- d. Biaya tetap (*fixed cost*) yang tinggi mendorong menurunkan harga.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Hambatan keluar yang tinggi dan taruhan strategis yang besar.

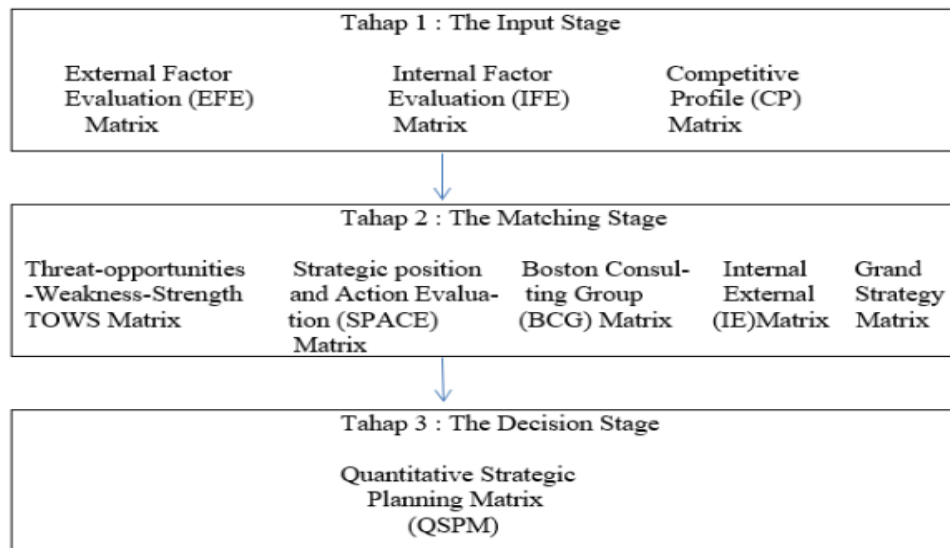


Gambar 2. 2 Faktor Eksternal

Sumber : Hitt dan Ireland (Dalam Sudiantini, 2022); *Strategic Management*

2.1.6. Formulasi Strategi

Berdasarkan konsep Fred R. David (Dalam Nurmansyah & Burhan, 2023) strategi utama ditentukan melalui beberapa matriks dan tiga tingkat implementasi:



Gambar 2.3 Formulasi Strategi

Sumber : Husein Umar (Dalam Nurmansyah & Burhan, 2023)

1. *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan Matriks External Factor Evaluation (EFE)*

Menurut David (Dalam Sembiring & Fatihudin, 2020) matriks ini merangkum dan menilai kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis serta memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antar area tersebut. Proses pengembangan matriks IFE dan EFE melibatkan lima langkah:

- (1) Membuat daftar faktor internal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan total 15 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman.
- (2) Memberikan bobot untuk setiap faktor dengan skala dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah total bobot harus sama dengan 1,0.
- (3) Memberi peringkat antara 1 dan 4 untuk masing-masing faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut, dengan skala:
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 2 = respon rata-rata
 - 1 = respon di bawah rata-rata.

- (4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang
- (5) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap faktor eksternalnya guna menentukan skor total tertimbang untuk organisasi.

Skor keseluruhan 4,0 menunjukkan bahwa organisasi sangat responsif terhadap peluang dan ancaman di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan dampak negatif dari ancaman eksternal.

Tabel 2. 1 Matriks IFE

Faktor strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X rating	Keterangan
Kekuatan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Kelemahan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

Sumber : Fredi Rangkuti (Dalam Kurniasih et al., 2021)

David (Dalam Sembiring & Fatihudin, 2020) menjelaskan bahwa matriks penilaian faktor eksternal (EFE) adalah alat yang membantu merangkum dan mengevaluasi informasi dari berbagai bidang seperti ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi. Matriks EFE dikembangkan melalui lima langkah:

- (1) Membuat daftar faktor eksternal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan total 15 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
- (2) Memberi bobot untuk setiap faktor, dengan skala dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut terhadap keberhasilan di industri perusahaan.
- (3) Memberi peringkat antara 1 dan 4 untuk masing-masing faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut, dengan skala :
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 2 = respon rata-rata
 - 1 = respon di bawah rata-rata.

- (4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- (5) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap faktor eksternal guna menentukan skor total tertimbang untuk organisasi.

Skor keseluruhan sebesar 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

Tabel 2. 2 Matriks EFE

Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

Sumber : Fredi Rangkuti (Dalam Kurniasih et al., 2021)

Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE ditentukan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Bobot setiap variabel dihitung dengan menetapkan nilai masing-masing variabel terhadap total nilai semua variabel menggunakan rumus:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

A_i = bobot variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,...,n

X_i = nilai variabel ke-i

Total bobot yang diberikan harus mencapai 1,0. Pembobotan ini kemudian diterapkan pada kolom kedua matriks IFE-EFE. Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi setiap faktor eksternal dan internal. *Paired Comparison Scale* adalah metode yang digunakan untuk mengukur pentingnya relatif antara beberapa objek.

Pembobot setiap variabel ditentukan menggunakan skala 1, 2 dan 3 dengan penjelasan sebagai berikut:

1= jika indikator horisontal kurang penting dibandingkan indikator vertikal

2= jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal

3= jika indikator horisontal lebih penting dibandingkan indikator vertikal

Tabel 2. 3 Penilaian Bobot Faktor Internal

Faktor Strategi Internal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
...							
Total							

Tabel 2. 4 Penilaian Bobot Faktor Eksternal

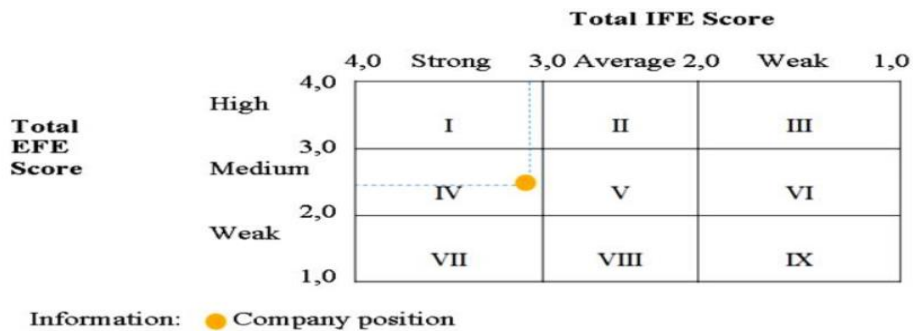
Faktor Strategi Eksternal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
...							
Total							

2. Analisis Strategi Internal dan Eksternal (IE)

Umar dan Rusdiansyah (Dalam Maulida et al., 2021) menjelaskan bahwa matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu skor total dari matriks IFE yang terletak pada sumbu X dan skor total dari matriks EFE yang terletak pada sumbu Y. Pada sumbu X dari Matriks IE, total skor bobot IFE antara 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah, skor antara 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal yang sedang, dan skor antara 3,0 hingga 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Sementara itu, pada sumbu Y, total bobot EFE antara 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, skor antara 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi eksternal yang sedang, dan skor antara 3,0 hingga 4,0 menunjukkan posisi eksternal yang tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama dengan strategi yang berbeda:

- Unit bisnis strategis yang terletak dalam sel I, II, atau IV dalam kondisi pertumbuhan dan pembangunan Strategi yang sesuai termasuk strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, serta integrasi baik secara mundur, maju, maupun horizontal.

- b. Unit bisnis strategis yang terletak dalam sel III, V, atau VII dalam kondisi pemeliharaan dan mempertahankan. Strategi yang tepat dalam kondisi ini meliputi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Unit bisnis strategis yang terletak dalam sel VI, VIII, dan IX dalam kondisi yang menantang untuk bertahan bahkan tumbuh. Strategi yang sesuai dalam kondisi ini adalah strategi pelepasan (divestasi).



Gambar 2. 4 Matriks IE

Sumber : David dan David (Dalam Maulida et al., 2021)

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal, dengan tujuan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT terdiri dari *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (Yatminiwati, 2019).

(1) *Strength* (Kekuatan)

Keunggulan yang timbul dari sumber daya, keterampilan, atau kelebihan lain yang relatif lebih baik daripada pesaing, serta meningkatnya permintaan pasar yang ingin dipenuhi oleh perusahaan. Kekuatan ini merupakan kemampuan khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

(2) *Weaknesses* (Kelemahan)

Batasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kelemahan ini dapat mencakup aspek seperti sumber daya keuangan yang terbatas, kualifikasi karyawan yang rendah, dan kekurangan dalam pengembangan departemen pelatihan karyawan.

(3) *Opportunities* (Peluang)

Keadaan menguntungkan yang signifikan dalam lingkungan organisasi. Tren penting dianggap sebagai peluang, seperti pertumbuhan ekonomi yang tinggi,

kemajuan teknologi, serta peningkatan dalam hubungan dengan pelanggan dan pemasok.

(4) *Threats* (Ancaman)

Kesulitan yang signifikan dalam lingkungan bisnis adalah tantangan yang mengganggu, seperti penetrasi pasar oleh pesaing baru, perlambatan pertumbuhan ekonomi, meningkatnya tuntutan konsumen, perubahan teknologi, atau peraturan baru. Sebagian besar perusahaan merespons tantangan ini dengan melakukan promosi besar-besaran.

Dari analisis SWOT yang dilakukan, dapat diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan. Komponen-komponen SWOT ini kemudian dapat digunakan untuk membuat matriks SWOT atau yang dikenal sebagai matriks TOWS (*TOWS matrix*).

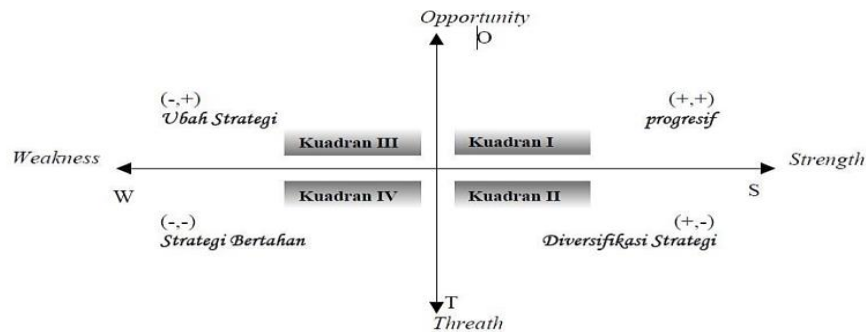
Hunger dan Wheelen (Dalam Sudiantini, 2022) menjelaskan bahwa matriks SWOT mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, yang dapat dikombinasikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Terdapat empat alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan, yaitu:

- (1) *Strengths – Opportunities (S-O Strategies)* Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil peluang eksternal.
- (2) *Strengths – Threats (S-T Strategies)* Memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- (3) *Weaknesses – Opportunities (W-O Strategies)* Mengatasi kelemahan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- (4) *Weaknesses – Threats (W-T Strategies)* Mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Faktor Eksternal</div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">Faktor Internal</div> </div>	Kekuatan (<i>Strengths</i>) Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	Kelemahan (<i>Weakness</i>) Tentukan 5-10 kelemahan internal
	Peluang (<i>Opportunity</i>) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Kendala/Ancaman (<i>Threat</i>) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal
	Strategi S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Strategi S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk Mengatasi ancaman	Strategi W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 5 Matriks SWOT

Sumber : (Kurniasih et al., 2021)



Gambar 2. 6 Kuadran SWOT

Sumber : (Sudiantini, 2022)

(1) Kuadran I (positif, positif)

Menunjukkan organisasi yang kuat dan memiliki banyak peluang. Strategi yang disarankan adalah **Progresif**, artinya organisasi dalam kondisi terbaik dan dapat mempercepat pertumbuhan serta mencapai kemajuan maksimal.

(2) Kuadran II (positif, negatif)

Menunjukkan organisasi yang kuat tetapi menghadapi tantangan besar. Strategi yang disarankan adalah **Diversifikasi**, artinya meskipun organisasi stabil, tantangan berat mengharuskan keberagaman strategi taktis.

(3) Kuadran III (negatif, positif)

Menunjukkan organisasi yang lemah tetapi memiliki peluang besar. Strategi yang disarankan adalah **Mengubah Strategi** lama untuk memanfaatkan peluang dan meningkatkan kinerja.

(4) Kuadran IV (negatif, negatif)

Menunjukkan organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Strategi yang disarankan adalah **Bertahan**, artinya mengendalikan kinerja internal untuk mencegah degradasi lebih lanjut sambil memperbaiki diri.

4. Analisis Strategi QSPM

(Sembiring & Fatihudin, 2020) Matriks QSPM digunakan pada tahap pengambilan keputusan untuk menunjukkan alternatif strategi terbaik. Langkah-langkah penyusunan QSPM menurut Iskandarini, (Dalam Sembiring & Fatihudin, 2020). Adalah sebagai berikut:

- (1) Membuat daftar faktor eksternal dan faktor internal di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
- (2) Memberi bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.

- (3) Menganalisis matriks yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasi strategi alternatif.
- (4) Memberikan skor daya tarik alternatif dengan rentang skor sebagai berikut:
 - a. Skor 1 = tidak memiliki daya tarik.
 - b. Skor 2 = daya tariknya rendah.
 - c. Skor 3 = daya tariknya sedang.
 - d. Skor 4 = daya tariknya tinggi.
- (5) Mengalikan bobot dengan skor alternatif pada setiap faktor eksternal atau internal.
- (6) Menjumlahkan seluruh skor alternatif.

Tabel 2. 5 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
Ancaman							
-							
Kekuatan							
-							
Kelemahan							
-							
Jumlah							

Sumber: (Sembiring & Fatihudin, 2020)

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pembanding dan menguatkan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu terkait strategi pengembangan bisnis dibawah ini.

(Stefani, 2021) melakukan penelitian Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM (Studi Kasus Pada *V Management Depok*). Untuk mengembangkan strategi *V Management* yang tepat peneliti menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Tahap kedua adalah tahap pencocokan dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *(IE) matrix*.

Tahap ketiga adalah tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan *matrix Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada tahap pencocokan, strategi yang disarankan melalui *SWOT matrix* adalah dengan memasarkan *V Management* di wilayah Depok secara lebih maksimal melalui *social media* dan *website* perusahaan. Jika dianalisis dengan menggunakan *IE matrix*, maka strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk direkomendasikan sebagai strategi alternatif. Pada tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM dipilih dua alternatif strategi yang mempunyai bobot tertinggi, yaitu memasarkan *V Management* di wilayah Depok lebih optimal melalui *social media* dan *website* perusahaan, dengan hasil *total attractiveness score* sebesar 5,42.

(Hapsari, 2022) melakukan penelitian tentang Strategi pengembangan Usaha Rejo Snack Dengan Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnis dan menciptakan alternatif strategi pengembangan dengan metode Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Strategi yang memiliki prioritas lebih tinggi dapat diprioritaskan untuk diterapkan dalam pengembangan bisnis dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil dari skor faktor internal BUMDes Selo Makmur sebesar 2,436 dan skor faktor eksternal sebesar 2,461 dengan posisi perusahaan berada di sel V yang dapat diterapkan adalah “*market penetration dan product development*”. Strategi utama adalah dengan memanfaatkan media online sebagai sarana periklanan dan pemasaran secara luas dengan nilai STAS sebesar 91,5.

(Tullah, 2021) melakukan penelitian tentang Analisis Strategi Bisnis Pada PT. Era Global Prioritas di Bandar Lampung menggunakan metode deskriptif dan tahapan perumusan yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, SWOT dan metode QSPM. Hasil penelitian berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total nilai sebesar 3.62 dan 3.05. Hasil formulasi dan pemetaan matriks IE PT. Era Global Priorits berada pada posisi *Growth and Build* (tumbuh dan bangun). Berdasarkan posisi perusahaan, alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi insentif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk). Dari hasil analisis SWOT diperoleh 8 strategi yang kemudian diprioritaskan dengan metode QSPM yaitu Memperluas pangsa pasar melakukan promosi yang efektif dan efisien dengan jumlah nilai daya tarik (STAS) tertinggi sebesar 3.22.

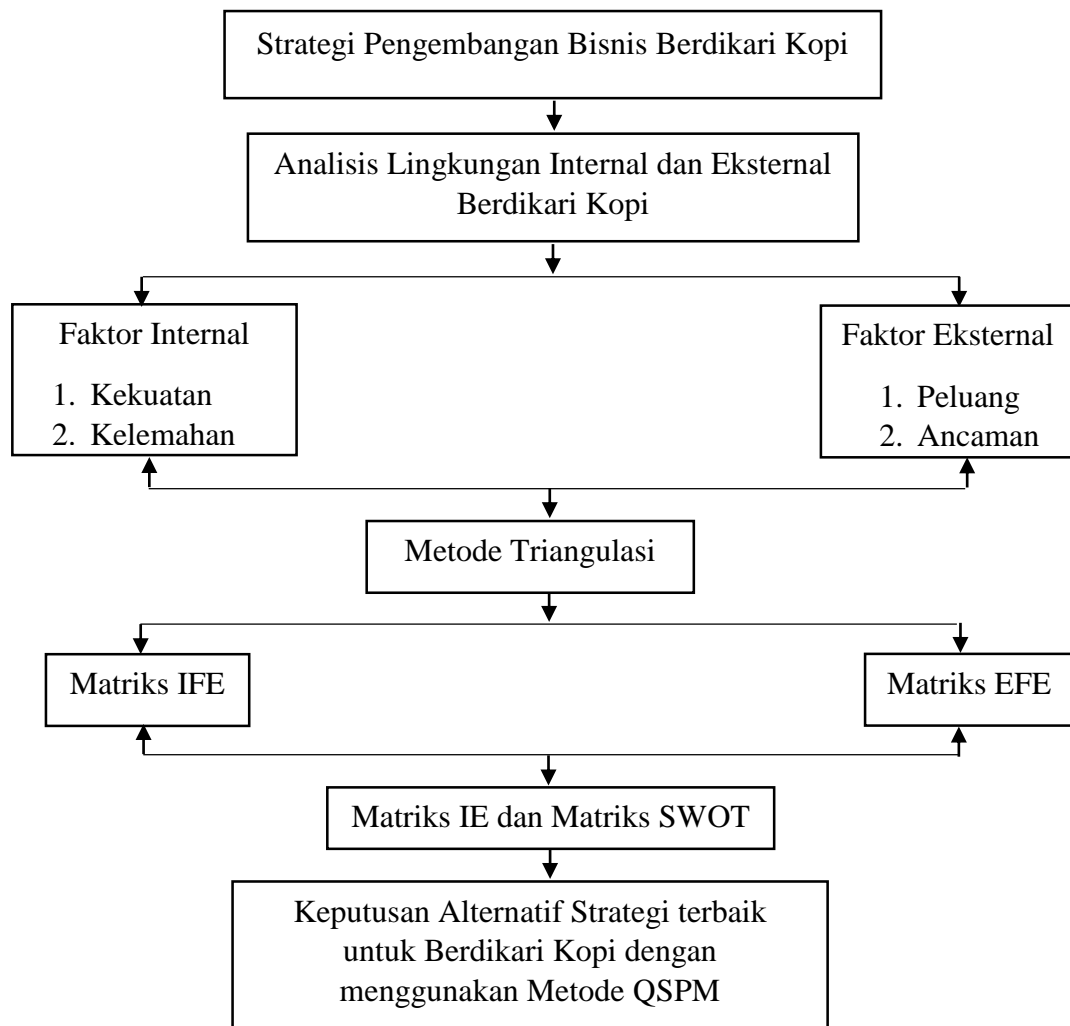
Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu

PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Trivena Stefani (2021)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM (Studi Kasus Pada <i>V Management Depok</i>)	Metode penelitian kualitatif deskriptif dengan Analisis SWOT dan QSPM	Skor total Matriks IFE dan EFE 2,67 dan 2,58. Dalam SWOT <i>matrix</i> dan IE <i>matrix</i> yang digunakan untuk alternatif strategi dalam QSPM yaitu pemasaran yang lebih maksimal (nilai TAS sebesar 5,42) dan pengembangan produk (nilai TAS sebesar 5,08)
Rahmatika Benih Hapsari (2022)	Strategi pengembangan Usaha Rejo Snack Dengan Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM	Matriks IFE, EFE, dan IE, Matriks SWOT, dan QSPM	Berdasarkan matriks internal eksternal memiliki skor faktor internal sebesar 2,436 dan skor faktor eksternal sebesar 2,461 dengan posisi perusahaan berada di sel V. Strategi yang menjadi prioritas utama yaitu memanfaatkan media online sebagai sarana promosi dan pemasaran yang lebih luas dengan nilai STAS sebesar 91,5.
Maria Elina, Rahmat Tullah (2021)	Analisis Strategi Bisnis Pada PT. Era Global Prioritas di Bandar Lampung	Metode deskriptif dengan strategi matriks IFE dan EFE, matriks IE, SWOT dan QSPM	Hasil analisis IFE diperoleh nilai 3,62 dan EFE sebesar 3,05 dipetakan kedalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu (<i>Growth and Build</i>). Strategi insentif (penetrasi pasar, dan pengembangan produk). Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 strategi dimana prioritas pelaksanaannya diurutkan berdasarkan QSPM “Memperluas pangsa pasar dengan promosi (dengan nilai STAS tertinggi 3,22)”

2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Creswell (dalam Iriani et al., 2022) menjelaskan kerangka konseptual adalah hubungan antar variabel yang akan diamati dalam penelitian.

Kerangka konseptual penelitian Strategi Pengembangan Bisnis Berdikari Kopi digunakan metode Triangulasi dan analisis SWOT yang mencakup faktor internal dan eksternal, dengan bobot dan skor yang dihitung menggunakan matriks IFE dan EFE. Hasil analisis ini digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat dengan matriks IE dan SWOT, serta menentukan strategi terbaik menggunakan QSPM. Berdasarkan penjelasan tersebut maka kerangka konseptualnya dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 7 Kerangka Konseptual