

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari Bahasa Yunani yaitu “*strategos*” (stratos = militer dan ag = memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang (Rahmat, 2014:2), ia juga berpendapat bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch dalam Abdurrahman (2015:197) strategi adalah “suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menurut David and David (2016:11) Strategi adalah Tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.

2.1.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi sebagai suatu kesatuan dalam sebuah organisasi perlu menerapkan dan mengembangkan kemampuan manajemen internalnya guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengarahkan segenap potensi dan strategi serta taktik yang tepat untuk diaplikasikan. Amstrong (2003) manajemen strategi berarti manajer melihat ke muka pada sesuatu yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Wheelen dan Hunger (2012:5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seperangkat keputusan dan

aksi manajemen yang menentukan tindakan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini terdiri dari empat elemen dasar yaitu (1) *environmental scanning*, (2) *strategy formulation*, (3) *strategy implementation*, dan (4) *strategy evaluation*.

Sedangkan menurut Rachmat (2014:14) manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya dan memiliki tujuan :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan strategi
3. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
4. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada
5. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen

Menurut David dan David (2016:3) Manajemen Strategi (*Staregic Management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produk dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. Manfaat manajemen strategi adalah:

1. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategi
2. Merupakan sebuah proses, bukan keputusan atau dokumen
3. Proses menyediakan pemberdayaan individual
4. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal
5. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing
6. Meningkatkan produktivitas karyawan
7. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan
8. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan.

2.1.3. Proses Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2016:4-5) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdiri tiga tahapan, yaitu :

1. Formulasi strategi (*Strategy formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi strategi (*Strategy implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah merumuskan strategi yang ditetapkan. Penetapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan. Menyusun kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi (*Strategy evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi, manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini, semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal senantiasa berubah. Tiga aktifitas fundamental evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korelatif. Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan di hari esok.

Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi adalah aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar : perusahaan, unit divisi atau strategi dan fungsional. Dengan membantu komunikasi dan interaksi antara-manajer dan

karyawan lintas level hierarki, manajemen strategi membantu fungsi firma sebagai tim yang kompetitif.

2.1.4. Jenis-jenis strategi

Menurut tipikal bisnis perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga (3) tipe strategi : strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional Wheelen and Hunger dalam Novianto (2017:10).

1. Strategi Korporat

Menyatakan bahwa keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda-beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan dan penghematan.

2. Strategi Bisnis

Biasanya strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.

3. Strategi fungsional

Strategi ini menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

Sedangkan menurut David dan David (2016:125-140) Jenis-jenis strategi yaitu :

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, Integrasi ke belakang, dan Integrasi horizontal terkadang mengacu pada strategi vertical yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distribusi, pemasok, dan pesaing.

1.1. Integrasi ke depan (*forward integration*) melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distribusi atau perintel. Meningkatkan jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integral ke depan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual produk ke konsumen.

1.2. Integrasi ke belakang (*backward integration*) strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut khususnya sesuai ketika

pemasok perusahaan tidak handal, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

1.3. Integrasi Horizontal (*horizontal integration*) meningkatkan penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan, merger, akuisisi antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomis dan meningkatkan transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif (*intensive strategies*)

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk mengacu sebagai strategi intensi karena mereka mensyaratkan usaha intensif jika posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada ingin dikembangkan.

2.1. Penetrasi pasar (*Market Penetration*) berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar.

2.2. Pengembangan pasar (*Market Development*) melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru.

2.3. Pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

Ada dua tipe strategi diversifikasi yaitu diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*) bisnis dikatakan terkait Ketika rantai nilai mereka memiliki kecocokan dengan strategi antar bisnis, bisnis dikatakan tidak terkait rantai nilai mereka tidak sama, sehingga tidak ada kecocokan dengan strategi antar bisnis yang terjadi. Sebagian besar perusahaan memilih strategi diversifikasi terkait untuk mengambil keuntungan dari sinergi sebagai berikut:

3.1. Mentransfer keahlian, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain yang bernilai dari satu bisnis ke lainnya.

3.2. Mengkombinasikan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke operasi tunggal untuk mendapatkan biaya yang lebih rendah.

3.3. Mengeksploitasi penggunaan yang umum dari nama merek yang terkenal.

3.4. Kolaborasi antar bisnis untuk membuat kekuatan sumber daya bernilai kompetitif dan kapabilitas.

4. Strategi Defensif

Sebagai tambahan untuk strategi integrative, intensif dan verifikasi, organisasi dapat melakukan pengurangan, pelepasan atau likuidasi.

4.1. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba.

4.2. Divestasi (*divestiture*) sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi ke depan atau investasi. Divestasi dapat menjadikan bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan.

4.3. Likuiditas (*liquidation*) pengakuan kekalahan dan secara konsekuen dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

Sedangkan menurut Rangkuti (2014:6) strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga jenis strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

1. Strategi Manajemen

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

2. Strategi Investasi

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

3. Strategi Bisnis

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

2.1.5. Pengertian Kualitas Pelayanan

1. Pengertian kualitas pelayanan

Layanan Prima adalah pelayanan yang memiliki ciri khas kualitas (*quality nice*). Ciri khas kualitas yang baik meliputi kemudahan, kecepatan, kehandalan dan empati dari petugas pelayanan dalam pemberian dan penyampaian pelayanan kepada pelanggan yang berkesan kuat yang dapat langsung dirasakan pelanggan waktu itu dan saat itu juga.

Definisi pelayanan menurut Gronroos, yaitu :

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara pelanggan dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan pelanggan” (Gronroos, 1990:27).

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:681) kualitas pelayanan merupakan keseluruhan dari keistimewaan dan karakteristik dari produk atau jasa yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan secara langsung maupun tidak langsung.

Jadi, kualitas pelayanan adalah interaksi antara pelanggan dengan karyawan yang hasilnya dapat langsung dirasakan oleh pelanggan pada saat itu juga.

2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Setelah merumuskan seluruh strategi, perusahaan siap memulai merencanakan rincian bauran pemasaran, salah satu konsep utama dalam pemasaran modern. Menurut Farida (2016) bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kumpulan alat pemasaran terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan di pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya yang dikelompokkan dalam tujuh variabel dikenal dengan 7P yaitu, “produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), promosi (*promotion*), manusia (*people*), proses (*process*), dan bukti fisik (*physical evidence*)”.

2.1. *Product* (Produk)

Produk adalah sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan (Kotler dan Keller, 2012).

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai manfaat kepada konsumen. Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik produk dari produk itu sendiri tetapi membeli *benefit* dan *value* dari produk tersebut yang disebut *the offer*.

Dalam strategi *marketing mix*, strategi produk merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Strategi produk dapat mencakup keputusan tentang acuan/bauran produk, merek dagang (*brand*), cara pembungkusan/kemasan produk, tingkat mutu/kualitas produk dan pelayanan (*service*) yang diberikan. Tujuan utama strategi produk adalah untuk dapat mencapai sasaran pasar yang dituju dengan meningkatkan kemampuan bersaing atau mengatasi persaingan (Assauri, 2011).

2.2. Price (Harga)

Strategi penerapan harga sangat signifikan dalam keputusan pembelian pada konsumen dan mempengaruhi *image* produk. Harga merupakan jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh suatu produk. Dalam mengembangkan *marketing mix*, suatu produk disini meliputi : harga relatif, daftar harga diskon, potongan harga, periode pembayaran dan persyaratan kredit dan lain-lain (Kottler dan Armstrong 2008).

Harga dalam *marketing mix* merupakan nilai tukar sebuah barang atau jasa. Harga juga membantu mengarahkan berbagai aktivitas dalam keseluruhan sistem ekonomi, harga dan *volume* penjualan menentukan penghasilan dan laba yang diterima oleh perusahaan. Dalam penetapan harga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik secara langsung maupun tidak langsung, faktor yang mempengaruhi secara langsung adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, adanya peraturan pemerintah dan faktor lainnya. Faktor yang tidak langsung namun erat hubungannya dalam penetapan harga adalah produk sejenis yang dijual oleh pesaing, pengaruh harga terhadap hubungan antara produk substitusi dan produk komplementer, serta potongan diskon untuk para penyalur konsumen (Sunyoto, 2014).

2.3. *Promotion* (Promosi)

Promosi meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial. Metode-metode tersebut biasanya terdiri atas periklanan, promosi penjualan, *personal selling*, dan publik *relations* sehingga untuk memperkenalkan dan menampakkan jasa itu sendiri.

Menurut Gitosudarmo (2011) promosi merupakan kegiatan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka mengetahui dan mengenal produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka tertarik ingin mencoba lalu membeli produk tersebut.

Promosi merupakan salah satu variabel dalam *marketing mix* yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam memasarkan produk. Ada lima sarana promosi utama menurut Kottler dan Armstrong (2008) adalah sebagai berikut :

1. Periklanan (*advertising*)

Kegiatan promosi yang digunakan oleh perusahaan guna menginformasikan, menarik dan mempengaruhi calon konsumennya menggunakan brosur, spanduk, iklan media cetak, tv maupun radio.

2. Promosi Penjualan (*sales promotion*)

Agar konsumen tertarik membeli produk atau jasa yang ditawarkan maka perlu dilakukan promosi yang menarik seperti pemberian harga khusus atau diskon untuk produk tertentu, memberikan undian kepada pembeli yang membeli dalam jumlah tertentu atau memberikan cinderamata kepada pembeli.

3. Publisitas (*publicity*)

Publisitas adalah kegiatan promosi untuk memancing konsumen melalui kegiatan seperti pameran dan bakti sosial, kegiatan publisitas bertujuan untuk membuat pamor perusahaan baik dimata konsumennya.

4. Penjualan Personal (*personal selling*)

Presentasi pribadi oleh *salesman* atau *salesgirl* perusahaan untuk tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan dengan konsumen.

5. Pemasaran Langsung (*direct marketing*)

Hubungan langsung dengan konsumen individual yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respon segera dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng.

2.4. *Place* (Tempat)

Tempat dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara menyampaikan jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

Tempat adalah kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi sasaran. Tempat merupakan saluran distribusi yaitu serangkaian organisasi yang saling tergantung yang saling terlihat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Lokasi berarti berhubungan dengan dimana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi, perusahaan sebaiknya memilih tempat yang mudah dijangkau dengan kata lain strategi (Kotler, 2006).

Menurut Nur (2010) hal-hal yang perlu diperhatikan dari keputusan mengenai tempat yaitu, sebagai berikut :

1. Sistem transportasi perusahaan yaitu, dalam sistem transportasi antara lain keputusan tentang pemilihan alat transportasi, penentuan jadwal pengiriman, rute yang harus ditempuh dan seterusnya.
2. Sistem penyimpanan yaitu, dalam sistem penyimpanan harus menentukan letak gudang yang baik untuk menyimpan bahan baku maupun lokasi menyimpan barang jadi, peralatan dan lainnya.
3. Pemilihan saluran distribusi yaitu, pemilihan saluran distribusi menyangkut keputusan tentang pengguna penyalur (pedagang besar, eceran) dan bagaimana menjalin kerja yang baik dengan penyalur

2.5. *People* (Manusia)

Manusia (*people*) disini berarti orang yang ikut terlibat baik langsung maupun tidak langsung pada proses layanan itu sendiri, elemen dari manusia adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan yang dilakukan karyawan akan mempengaruhi keberhasilan penyampaian jasa, dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka *people* yang menangani langsung konsumen dalam aktivitas pemasaran pastinya sangat berpengaruh kepada kualitas jasa itu sendiri. Oleh sebab itu setiap organisasi jasa harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari setiap karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan.

2.6. *Process* (Proses)

Proses produksi atau operasional merupakan faktor penting bagi konsumen, proses bagian dari *marketing mix* yang penting. Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang atau jasa, proses juga berarti “suatu upaya perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya”. Karena konsumen pada umumnya tidak segera mengetahui kualitas produk dan jasa yang akan dibelinya.

Tujuan strategi proses adalah menentukan suatu cara memproduksi barang dan jasa yang memenuhi persyaratan pelanggan dan spesifikasi produk yang berada dalam batasan biaya dan manajerial lain. Proses yang dipilih akan mempunyai dampak jangka panjang pada efisiensi dan produksi, begitu juga pada fleksibilitas biaya dan kualitas barang dan jasa yang diproduksi. Melakukan proses penjualan, karyawan maupun *owner* harus bertindak secara profesional yang tidak bertentangan dengan syariat dalam islam, profesional dalam hal ini yaitu tepat, terarah tuntas dan jelas dalam memberikan informasi sesuai dengan apa yang ada mengenai proses dari pengelolaan usaha (Sunnyoto, 2014).

2.7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Bukti fisik merupakan lingkungan fisik tempat jasa diciptakan dan langsung berinteraksi oleh konsumen. Menurut (Lupiyoadi, 2013:60) ada dua tipe bukti fisik yaitu:

1. *Essential Evidence*

Merupakan keputusan yang dibuat oleh pembeli jasa mengenai desain dan layout dari gedung, ruang dan lain-lain.

2. *Peripheral Evidence*

Merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berarti apa-apa, jadi hanya berfungsi sebagai pelengkap saja. Contoh tiket pesawat.

Physical Evidence merupakan bagian dari bukti fisik, karakteristik yang menjadi persyaratan yang bernilai tambah bagi konsumen dalam perusahaan barang dan jasa yang memiliki karakter. *Physical evidence* adalah keadaan atau kondisi yang didalamnya juga termasuk suasana perusahaan yang merupakan tempat beroperasinya barang dan jasa, karakteristik lingkungan fisik merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan situasi. *Physical evidence* (bukti fisik) ini merupakan suatu hal yang secara nyata turut

mempengaruhi keputusan konsumen, untuk membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan.

2.1.6. Matriks EFE

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*) menurut David dan David (2016:65-66) Strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Tabel 2.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1.			
2.			
3.			
Ancaman (<i>Threats</i>)			
1.			
2.			
3.			
Total			

Sumber David dan David (2016:66)

2.1.7. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111-112) Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*) adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Total
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1.			
2.			
3.			
Total			

Sumber : David dan David (2016:112)

2.1.8. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat analisis yang bertahan paling lama serta banyak digunakan oleh perusahaan untuk melakukan analisis situasional dalam formulasi strategi (Solihin,2012:165) David (2016) menjelaskan bagian dari analisis SWOT tersebut adalah:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, 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 (*Weaknesses*)

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 dapat merupakan sumber dari kelemahan pasar.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti

perubahan teknologi dan meningkatkan hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Sedangkan menurut Hubeis dan Najib (2014:97) SWOT merupakan sebuah metode perencanaan bersifat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yaitu kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*) dan faktor-faktor eksternal yaitu melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan. Analisis SWOT dipergunakan matriks berikut:

Internal Eksternal	Strengths (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Threats (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)

Gambar 2.1. Matriks SWOT
Sumber : Hubeis dan Najib (2014:97)

2.1.9. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Keunggulan QSPM adalah bahwa strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama, tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah strategi yang dievaluasi pada saat menggunakan QSPM. Menurut David dan David (2016:184-188) QSPM adalah satu-satunya teknik analitis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang membentuk tahap 3 kerangka analitis formulasi strategi, teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik.

QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif. Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM yang membentuk tahap 1, bersama dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat daftar kesempatan dan ancaman perusahaan kunci, juga kelemahan serta kekuatan internal di kolom kiri QSPM
2. Memasukan bobot untuk setiap faktor kunci internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada dalam matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom di sebelah kanan kolom faktor kesuksesan internal dan eksternal penting
3. Menguji matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi Strategi alternatif yang sebaiknya organisasi mempertimbangkan implementasinya. Catat strategi-strategi ini dalam baris teratas QSPM. Kelompokkan strategi ke perangkat yang saling menguntungkan jika mungkin
4. Menentukan skor daya tarik, didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari strategi alternatif. Skor daya tarik (AS) ditentukan dengan menguji setiap faktor internal dan eksternal kunci, pada satu waktu, dan mengajukan pertanyaan
5. Menghitung skor daya tarik total (TAS)
6. Menghitung jumlah skor daya tarik total

Tabel 2.3. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Faktor Kunci	Weight (Bobot)	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)							
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)							
Jumlah							
Peluang (<i>Opportunities</i>)							
Ancaman (<i>Threats</i>)							
Jumlah							

Sumber : David dan David (2016:188)

Berdasarkan 2.3. Komponen dalam QSPM: alternatif strategi, faktor kunci, bobot, skor daya tarik, (*attractiveness scores-AS*), skor daya tarik (*total attractiveness-TAS*), dalam jumlah skor daya tarik total.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terdahulu yang relevan dan dijadikan sebagai data pendukung bagi penulis adalah :

Harahap (2016) dalam skripsi “Analisis Startegi Bisnis PT RAYA JASA TRANS Dalam Mencapai Target Laba”. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM yaitu strategi yang diprioritaskan adalah strategi kapasitas, dimana strategi yang dimaksud adalah mencari dana tambahan dari pihak lain (nilai TAS 18,640). Hasil ini dikarenakan strategi tersebut memiliki nilai TAS terbesar berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis QSPM

Saputra (2016) yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang” Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat analisis matriks IFE dan EFE, matriks IE, Matriks SWOT dan Matriks QSPM. Berdasarkan skala prioritas utama hasil dari matriks QSP

strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Restoran Begadang yaitu harus melakukan perluasan pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan.

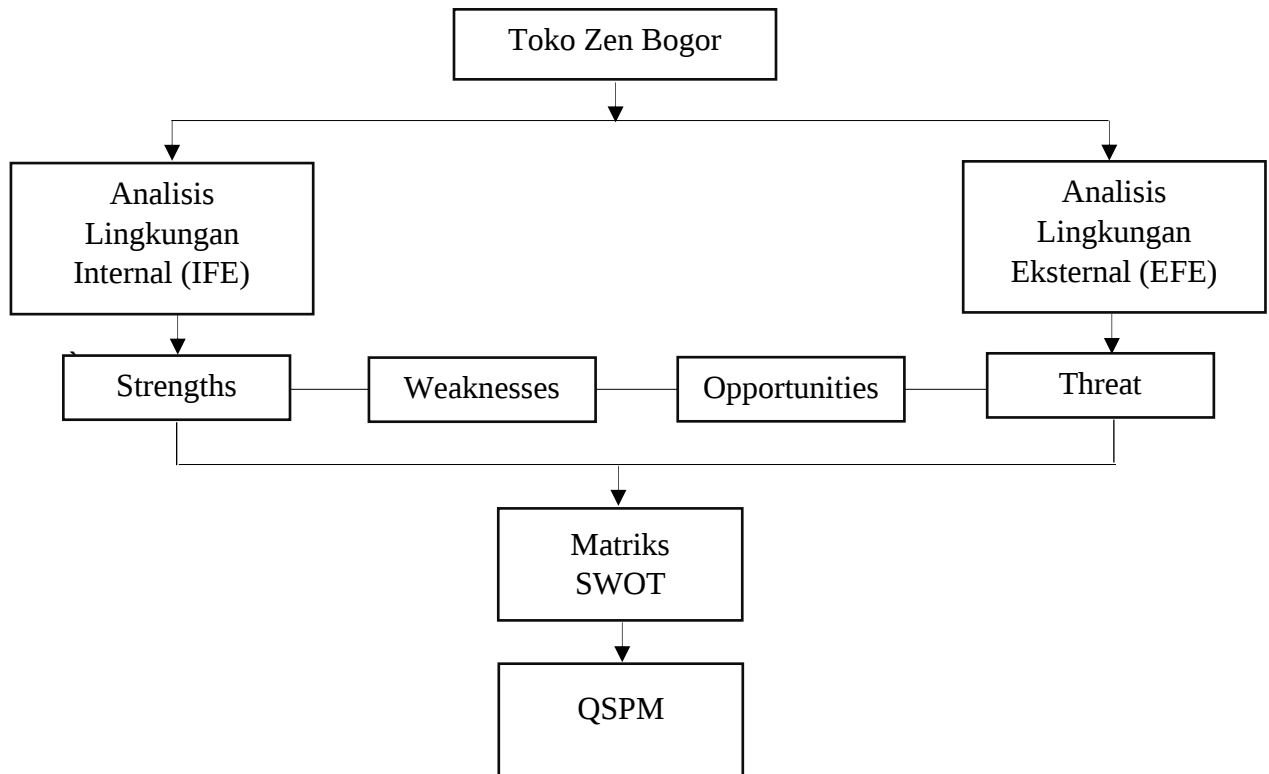
Siti Yunitasari (2019) yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan (Studi Kasus pada Kios Kaos Anak Bogor)”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi strategi yaitu matriks IFE dan EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM. Berdasarkan hasil penelitian studi kasus pada Kios Kaos Anak terdapat pada posisi kuadran II *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (Pengembangan Pasar) dan integratif (integrasi kedepan).

Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul	Analisis	Hasil
Harahap (2016)	Analisis Strategi Bisnis PT RAYA JASA TRANS Dalam Mencapai Target Laba	Matriks EFAS Matriks IFAS Matriks SWOT matrik IE dan Matriks QSPM	Strategi yang diprioritaskan adalah strategi kapasitas, dimana nilai TAS yaitu 18,640
Saputra (2016)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang	Matriks IFE, matriks EFE dan matriks IE, matrik SWOT, dan Matrik QSP	Berdasarkan hasil Matriks IFE yaitu 3,3 dan hasil Matriks EFE yaitu 2,95. Matriks IE posisi perusahaan beraa pada sel IV, Hasil QSPM menunjukan sttrategi yang menjadi prioritas yaitu perluasan pasar kewilayah yang baru untuk meningkatkan penjualan.
Siti Yunitasari (2019)	Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan (Studi Kasus pada Kios Kaos Anak Bogor)	Matriks IFE, matriks EFE, dan Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM	Berdasarkan hasil penelitian studi kasus pada Kios Kaos Anak terdapat pada posisi kuadran II <i>Grow and Build</i> (Tumbuh dan Berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (Pengembangan Pasar) dan integratif (integrasi kedepan).

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran dan arahan yang berkaitan dengan konsep-konsep atau hal-hal apa saja yang akan diamati dan diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan kerangka konseptual yang akan digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber Penulis (2022)