

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Definisi Strategi**

Di era globalisasi saat ini yang semakin cepat dan ketat terutama di bidang usaha, diperlukan strategi yang memang mumpuni untuk menghadapi daya saing dari pesaing-pesaing perusahaan sejenis. Diperlukan suatu konsep strategi manajemen yang tepat agar tujuan perusahaan tercapai dengan perolehan laba yang maksimal. Dalam perkembangannya banyak konsep mengenai strategi bemunculan, beberapa ahli telah mendefinisikan strategi dalam karyanya masing-masing. Craig&Grant (2016:29) menyebutkan Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*). Kemudian Johnson and Scholes (2016:29) menyatakan strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Dari beberapa definisi yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang perusahaan yang mengadopsi tindakan dan pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David & David, 2016:3). Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Prawirosentono, dan Primasari (2014:7) berpendapat bahwa Manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proposional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan stratejik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup. Dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategi merupakan Sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana

yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Dari kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan taktik sebuah perusahaan untuk meningkatkan daya saing, dan memenangkan persaingan.

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

Setelah mengetahui definisi dari strategi tersebut, perlu diketahui pula strategi terdiri dari beberapa jenis. Menurut David dan David (2016:125) jenis-jenis tersebut adalah :

a. Strategi Integrasi ini terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. Integrasi ke depan

Melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau peritel. Meningkatnya jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integrasi ke depan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual produk ke konsumen.

2. Integrasi ke belakang.

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.

3. Integrasi horizontal.

Mengacu kepada strategi kepemilikan atau peningkatan kendali atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategi hari ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan

b. Strategi Insentif terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. Penetrasi pasar

Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain.

2. Pengembangan pasar

Melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang besar.

c. Strategi Diversifikasi yang terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Diversifikasi terkait

Perusahaan secara umum berpindah dari diversifikasi ke fokus. Perusahaan secara umum bukan merupakan pemisah yang efisien, investor biasanya dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan membeli saham pada berbagai perusahaan.

2. Diversifikasi tidak terkait

Strategi yang tidak terkait akan mengapitalisasi dalam portofolio bisnis yang mampu menyampaikan kinerja keuangan yang baik di industrinya masing-masing dari pada berusaha untuk mengapitalisasi strategi rantai nilai diantara bisnis.

d. Strategi Defensif Strategi defensif ini terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. Pengurangan

Pengurangan terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba.

2. Divestasi

Menjual divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi. Divestasi sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau kuisisi strategi ke depan atau investasi.

3. Likuidasi

Menjual semua aset perusahaan, sebagian untuk nilai berwujud mereka disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan kekalahan dan secara konsekuen dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

### **2.1.3. Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memiliki manfaat untuk kelangsungan perusahaan atau organisasi dalam menjalankan aktifitasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. David & David (2016:14-16) mengemukakan manfaat manajemen strategi:

1. Membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan organisasi atau perusahaan.
2. Memberikan keuntungan secara historis, yaitu manajemen strategi membantu

organisasi untuk memformulasi strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis logis, dan rasional terhadap pilihan strategi.

3. Manfaat keuangan, yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, produktivitas dan matangnya kinerja keuangan jangka panjang.
4. Manfaat non-keuangan, yaitu manajemen strategi meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat tentang persaingan, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja imbalan. Sehingga menghasilkan sistem manajerial yang efektif dan efisien.

#### **2.1.4. Tahapan Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2017; Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2017). Perumusan strategi adalah proses penyelidikan, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan kriteria bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Tahapan ini termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dicapai. Pada perumusan strategi, manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi karena mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang diperlukan dalam tahap implementasi.
2. Implementasi strategi yang merupakan proses di mana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Pada tahap ini perusahaan diharuskan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Karena implementasi strategi sering kali melibatkan keputusan sehari-hari dalam pengalokasian sumber daya, dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan tinjauan oleh manajemen puncak, tahapan ini

juga disebut sebagai perencanaan operasional. Lebih lanjut David, (2017) juga mengungkapkan bahwa implementasi strategi dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis karena membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Hal tersebut dikarenakan pada tahapan ini, perusahaan harus memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata dan harus dapat merangsang seluruh anggota organisasi untuk dapat bekerja dengan bangga dan antusias guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

3. Evaluasi strategi tahapan evaluasi sekaligus pengendalian ini bertujuan untuk memperoleh informasi strategi mana yang tidak berjalan dengan baik dan membandingkan hasil kinerja aktual dengan kinerja yang diinginkan. Tiga kegiatan evaluasi strategi mendasar yaitu:
  - a) Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini,
  - b) mengukur kinerja.
  - c) mengambil tindakan korektif. (Maulida, 2021:10-12)

#### **2.1.5. Tujuan Manajemen Strategi**

Menurut Aaker (2017:17) tujuan manajemen strategi:

1. Mengedepankan pertimbangan dari pilihan strategis.
2. Membantu sebuah bisnis untuk bisa mengatasi perubahan.
3. Mendorong sebuah pandangan yang jauh.
4. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya menjadi nyata.
5. Membantu analisis strategi dan pengambilan keputusan.
6. Memberikan sebuah manajemen strategi dan sistem kendali.
7. Memberikan sistem komunikasi dan koordinasi horizontal dan vertikal

Tujuan di atas dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi dalam mengejar misi dasarnya dalam waktu dekat maupun jangka panjang, tujuan manajemen strategi penting dalam kesuksesan organisasi karena mampu memberikan arahan membantu dalam melakukan evaluasi dan menyediakan dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, memberikan motivasi, dan membantu dalam pengendalian.

### **2.1.6. Audit Internal dan Eksternal**

Menurut David dan David (2016:79) audit internal dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area-area fungsional bisnis. Kekuatandan kelemahan internal, bersama dengan kesempatan dan ancaman eksternal, serta pernyataan visi dan misi yang jelas, memberikan dasar untuk membangun tujuan dan strategi. 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 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.

### 2.1.7. Audit Internal dan Audit Eksternal (EFE) dan Internal (IFE)

#### a. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Menurut David dan David (2016:111-112) Matriks Evaluasi Faktor Internal perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan, penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpendikan bahwa teknik ini adalah teknik serba bisa. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka aktual.

**Tabel 2.1 Matriks Evaluasi Internal (IFE)**

Faktor-fakto internnal utama	Bobot (a)	Pringkat (b)	Skor bobot (axb)
Kekuatan ( <i>Strengths</i> )			
1....			
2....			
Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )			
1....			
2....			
Total			

Sumber : David dan David (2016:112)

#### b. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Menurut David dan David (2016:111-112) *Matriks External Facor Evaluation* (EFE) menurut David dan David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

**Tabel 2.2 Matriks Evaluasi Faktorl Eksternal (EFE)**

Faktor-faktor eksternal utama	Bobot (a)	Pringkat (b)	Skor bobot (axb)
Peluang ( <i>Opportunities</i> )			
1....			
2....			
Ancaman ( <i>Treaths</i> )			
1....			
2....			
Total			

Sumber David : (2016:65)

**c. Matriks Internal Eksternal (IE)**

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David dan David (2016:181) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan sel. Dengan mengetahui posisi organisasi dalam industri makan penyusun strategi dapat memilih alternatif strategi yang layak. Berikut ini gambaran dari matriks IFE.

		<b>TOTAL NILAI IFE</b>		
		3	2	1
<b>TOTAL NILAI EFE</b>	4	<b>(3,0-4,0)KUAT</b> I <i>Grow &amp; build</i>	<b>(2,0-2,9)SEDANG</b> II <i>Grow &amp; build</i>	<b>(1,0-1,9)LEMAH</b> III <i>Hold &amp; maintain</i>
	3	<b>(2,0-2,9)SEDANG</b> IV <i>Grow &amp; build</i>	V <i>Hold &amp; maintain</i>	VI <i>Harvest or divest</i>
	2	<b>(1,0-1,9)RENDAH</b> VII <i>Hold &amp; maintain</i>	VIII <i>Harvest or divest</i>	IX <i>Harvest or divest</i>
	1			

**Gambar 2.2 Matriks IE**

Sumber : David (2016:181)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda.

1. Rumus untuk divisi yang berada di sel I, II atau IV dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun.
2. Divisi-divisi yang berada di sel III, V atau VII dapat dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga.
3. Rumus umum untuk divisi-divisi yang berada di sel VI, VIII atau XI adalah panen atau divestasi.

#### **2.1.8. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Dari pengertian di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor

internal. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength, opportunities, weaknesses, threats* dimana penjelasannya sebagai berikut :

### **1. Kekuatan (*Strength*)**

Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

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

Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan. Faktor-faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

### **3. Peluang (*oportunity*)**

Peluang (*oportunity*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahaan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahaan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi. Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c) Perubahaan dalam kondisi persaingan.
- d) Perubahaan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e) Hubungan dengan pembeli yang akrab.
- f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

### **4. Ancaman (*threath*)**

Ancaman (*threath*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahaan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Ringkasnya peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial. Menurut Fred R David dan Forest R David (2016:171-172) Matrisk SWOT memiliki empat kemungkinan strategi, yaitu strategi S-

O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T seperti tersaji pada Gambar 2.2 di bawah ini :

Internal Eksternal	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	Menentukan Faktor-faktor kekuatan internal	Menentukan Faktor-faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Menentukan Faktor-faktor peluang eksternal	Menentukan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
Menentukan Faktor-faktor ancaman eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 2.3 Matriks SWOT**

Sumber : David (2016:17)

Matriks SWOT berguna untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

- a. Strategi SO, Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- b. Strategi ST, Strategi ini digunakan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- d. Strategi WT, Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### **QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

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. Matrix 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 penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal.

Enam langkah yang disyaratkan untuk mengembangkan QSPM :

- Langkah 1: Membuat daftar kesempatan dan ancaman perusahaan kunci, juga kelemahan serta kekuatan internal di kolom kiri QSPM.
- Langkah 2: Masukan 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.
- Langkah 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.
- Langkah 4: Menentukan skor daya tarik, didefinisikan sebagai nilai numerik yang Mengindikasikan daya tarik relatif dari strategi dalam alternatif. skor daya tarik (AS) ditentukan dengan menguji setiap faktor internal dan eksternal kunci, pada satu waktu dan mengajukan pertanyaan.

Langkah 5: Menghitung skor daya tarik total (TAS).

Langkah 6: Menghitung jumlah skor daya tarik total.

**Tabel 2.3 Matriks QSPM**

FaktorUtama	Bobot	Strategi1		Strategi2		Strategi3	
		TAS	TAS	TAS	TAS	TAS	TAS
FaktorEksternal							
Faktor Internal							

Sumber : David (2016:187)

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

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Ade Darul Kutni, (2019) Strategi Pemasaran Mobil Merek Toyota Avanza Di Auto2000 Cabang Bogor Siliwangi. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan hasil pengolahan data, total skor bobot pada matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yaitu 2,78 dan total skor bobot matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yaitu 3,25. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE) nampak bahwa posisi strategi pemasaran mobil Toyota Avanza AUTO2000 Bogor Siliwangi berada pada kuadran II, strategi yang dilakukan adalah *Grow and Build* (tumbuh dan membangun), yaitu dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil penentuan prioritas strategi dengan QSPM maka didapatkan alternatif strategi yang memiliki TAS tertinggi yaitu strategi WO= Memperbanyak promosi yang bertempat di tempat yang memiliki potensi yang dan perkembangan infastruktur baik dengan menjelaskan memanfaatkan produk Toyota dan memperbaiki proses inden unit dengan TAS sebesar 6.358

Siti Yunitasari, (2019) Analisis Strategi Pemasaran Dalam meningkatkan Penjualan (Studi Kasus pada Kios Kaos Anak Bogor) Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis strategi Kios Kaos Anak. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengolahan data menggunakan analisis data *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), matriks internal eksternal (IE), analisis SWOT, dan *quantitative strategic planning matriks* (QSPM). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 7 kekuatan dan 6 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 6 peluang dan 5 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 2.61 dan 3.06 hasil dari matriks IE yaitu Kios Kaos Anak terdapat pada posisi kuadran II *Growth dan Build* (tumbuh dan berkembang) dan berdasarkan hasil analisis matriks QSP dari 8 alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu Mempertahankan kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan kemudahan dalam sistem pemasaran online dengan nilai (TAS = 6.75)

Hany Setyorini, (2017) Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang) Tujuan penelitian adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan menggunakan matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

**Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Ade DarulKutni(2019)	Strategi Pemasaran Mobil Merek Toyota Avanza Di Auto2000 Cabang Bogor Siliwangi	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif Strategi Pemasaran yang dapat dilakukan di Auto 2000 Cabang Bogor Siliwangi adalah memper banyak promosi yang bertempat di lokasi yang memiliki potensi dan perkembangan insfratraktur baikdengan menjelaskan memanfaatkan produk Toyota dan memperbaiki proses inden unit dengan TAS sebesar 6.358
Siti Yunitasari(2019)	Analisis Strategi Pemasaran Dalam meningkatkan Penjualan (StudiKasus pada KiosKaos Anak Bogor)	Analisis Strategi PemasaranD alammeningk atkanPenjual an (StudiKasus pada KiosKaos Anak Bogor)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaanya itu. Mempertahankan kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan kemudahan dalam sistem pemasaran online dengan nilai (TAS = 6.75)
Hany Setyorini	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)	Matriks EFE, matriks IFE, pemasaran, SWOT, QSPM	strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan delivery order untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

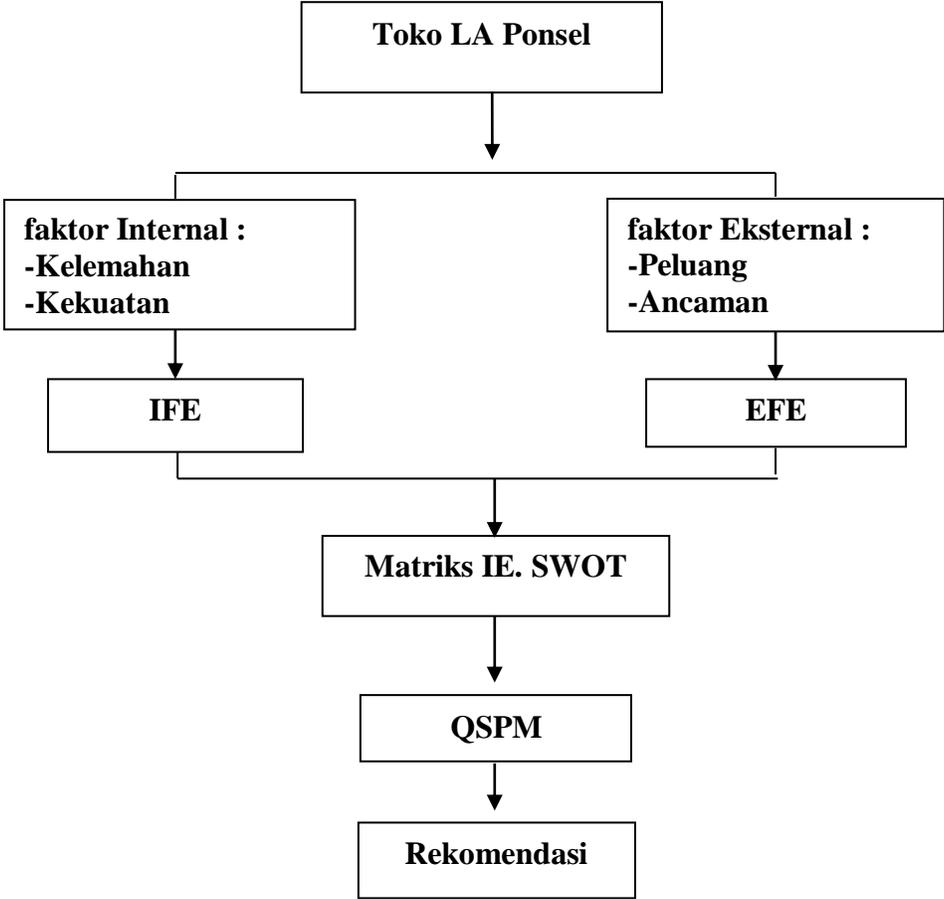
### **2.3. Kerangka Konseptual**

Toko LA Ponsel Ciawi Bogor merupakan pelaku usaha bisnis yang bergerak di bidang elektronik. Dalam menghadapi kondisi persaingan dari Toko-Toko pesaing lainnya yang menawarkan produk sejenis, maka salah satu upaya yang diterapkan perusahaan adalah dengan menerapkan strategi. Dalam strategi pemasaran, ada salah satu faktor utama yang menyebabkan terjadinya perusahaan strategi dalam pemasaran yaitu, posisi persaingan perusahaan di pasar, dimana strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

Strategi adalah pedoman atau acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan penjualan dengan mengacu pada strategi pemasaran *handphone* android, selain itu perusahaan perlu menerapkan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman), hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat memastikan kondisi atau aspek kelemahan dan keunggulan produk yang ditawarkan, serta memperhatikan adanya ancaman dari pelaku usaha bisnis pesaing, dan adanya peluang yang dihadapi oleh perusahaan dalam meningkatkan pangsa pasar.

**2.4. Kerangka konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual Penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.4. Kerangka Penelitian**  
Sumber : Penulis 2022