

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David & David (2016:3), Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), sebaliknya., mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini. Sedangkan menurut Wheelen dkk (2010:105) Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Lalu definisi selanjutnya menurut Sondang (2014:12) dalam Satriyono (2019:12) mengatakan bahwa, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Implementasi keputusan strategi yang dibuat tersebut haruslah dimonitor dan dievaluasi untuk melihat perkembangan proses strategi. Selain itu terdapat dua elemen utama yang merupakan jantung manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik memerlukan tiga proses yang berkelanjutan, yaitu, Analisis, Keputusan dan Aksi.

- **Analisis.** Manajemen strategik menitikberatkan pada analisis hierarki tujuan strategik (visi, misi dan sasaran strategik) bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- **Keputusan.** Proses inilah yang menjawab dua pertanyaan dasar, yaitu dalam industri apa harusnya perusahaan bersaing dan bagaimana seharusnya perusahaan berkompetisi dalam industri tersebut.
- **Aksi.** Perusahaan harus membuat aksi-aksi yang dirasa perlu untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk

mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan mendesain organisasi agar membaawa strategi yang dipilih menjadi sebuah kenyataan.

Kedua, inti dari manajemen strategik adalah mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja mengungguli perusahaan yang lain. Dengan kata lain, bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit bagi para pesaing untuk menirunya (Kuncoro, 2020:20).

2.1.2 Konsep Strategi

Rangkuti (2018:3) mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut David dan David (2016:11) dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Strategi dimaksudkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang (*long-term objectives*). Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi dan berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun faktor eksternal yang dihadapi perusahaan. Menurut Kuncoro (2020:29) dalam buku strategi meraih keunggulan bersaing kompetitif di era industri 4.0 ada beberapa konsep dasar yang selalu muncul dan dipergunakan dalam manajemen strategik, yaitu:

- **Strategic Competitiveness** (Daya Saing Strategik). Daya saing strategik tercapai bila suatu perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplentasikan suatu strategik yang menciptakan “nilai” (*value-creating strategy*). “Nilai” dalam konteks ini adalah sesuatu yang dicari konsumen, yaitu harga yang murah, produk yang berkualitas, merek yang terkenal, keunikan, pelayanan purna jual dan sebagainya.
- **Strategy** (Strategi). Sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coutler, 2002:7). Dengan demikian beberapa ciri strategi yang utama adalah (1) *goal-directed action*, yaitu aktivitas yang

menunjukkan apa yang diinginkan oleh organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.

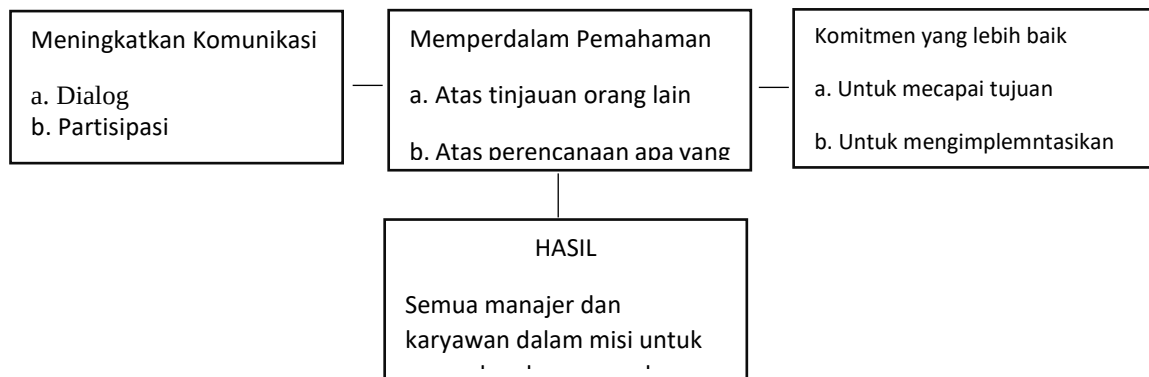
- ***Sustained Competitive Advantage*** (Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bisa terjadi bila perusahaan mengembangkan strategi di mana para pesaing tidak mengimplementasikan secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing lain atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain (Hitt, *et al.*, 2003:5). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berarti menunjukkan upaya perusahaan organisasi dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam industri.
- ***Above Average Returns***, (Keuntungan Di Atas Rata-Rata). “Return” (keuntungan) melebihi apa yang diharapkan investor akan diperoleh dari investasi lain dengan risiko yang sama. “Above average” (di atas rata-rata) menunjukkan komparasi kinerja melebihi perusahaan lain dalam industri yang sama. Dalam jangka panjang ketidakmampuan untuk menghasilkan minimal sama dengan rata-rata keuntungan dalam suatu industri akan menyebabkan kegagalan. Dengan kata lain, investor akan memilih investasi di perusahaan yang menghasilkan minimal *average return* dan menarik investasinya dari perusahaan yang menghasilkan di bawah *average return*

1.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategik membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, menurut David (2016:14) menyatakan bahwa manfaat utama dari manajemen strategik adalah untuk membantu organisasi memformulasikan strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategik. Sedangkan Menurut Pearce dan Robinson (2007:13), beberapa efek keprilakuan dari manajemen strategik meningkatkan kesejahteraan perusahaan:

1. Memperkuat kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah

2. Keputusan strategik yang dihasilkan dari interaksi kelompok menghasilkan keputusan yang lebih baik, karena strategi yang dihasilkan lebih beragam dan peramalan yang didasarkan pada spesialisasi anggota kelompok.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai adanya hubungan produktivitas imbalan di setiap rencana strategik dan dengan demikian akan mempertinggi motivasi mereka.
4. Manajemen strategik memperjelas perbedaan peran masing-masing karyawan, sehingga kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan akan berkurang.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang, manajemen strategi membuat parameter yang membatasi pilihan, sehingga membuat karyawan yang menolak perubahan akan lebih mau menerima keputusan.



Gambar 2.1
Keuntungan bagi perusahaan yang melakukan perencanaan strategik.
 Sumber: David (2016:15)

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.

1.1.4 Komponen Manajemen Strategis

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

1. Misi organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan, misi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang dijalankan.
2. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. Dalam proses mencapai tujuan ada hal yang ditegaskan, seperti kapan waktu tujuan tersebut terlaksana dan berapa target dari tujuan tersebut.
3. Strategi, merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. Persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan perusahaan bisa tercapai.
4. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. Kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Profil perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan dengan baik itu keuangan, mengenal manajemen strategis sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
6. Lingkungan eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberi pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
7. Lingkungan internal, lingkungan internal yang mencakup seluruh unsur bisnis yang ada dalam perusahaan.
8. Analisis strategi dan pilihan, hal ini ditunjukkan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang.
9. Strategi unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditunjukkan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.

10. Strategi fungsional, merupakan penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

1.1.5 Tahapan Manajemen Strategi

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

1. Formulasi strategi

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk *join venture* dan cara menghindari pengambilalihan paksa.

2. Implementasi strategi

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

3. Evaluasi strategi

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

Proses manajemen strategik dapat diuraikan sebagai pendekatan yang objektif, logis, mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Berdasarkan pengalaman, penilaian dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Proses manajemen strategik didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

1.1.6 Empat Atribut Kunci Manajemen Strategi

Menurut Des, Lumpkin dan Eishneer (2005) dalam Kuncoro (2020:21) menyebutkan ada empat atribut manajemen strategik yaitu :

1. Terarah langsung pada seluruh sasaran dan tujuan organisasi, artinya semua usaha harus diarahkan pada apa yang terbaik bagi organisasi secara keseluruhan, bukan hanya wilayah fungsional tunggal.
2. Manajemen strategik melibatkan semua *stakeholders*. *Stakeholders* adalah semua individu, kelompok dan organisasi yang mempunyai kepentingan pada kinerja organisasi termasuk pemilik (pemegang saham pada perusahaan publik), karyawan, pemasok, masyarakat secara umum dan lain-lain.

3. Manajemen strategik membutuhkan penggabungan antara perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Inilah yang disebut dengan “*creative tension*”, yaitu seorang manajer harus bisa mempertahankan visi untuk masa depan organisasi dan juga tetap fokus pada kebutuhan operasionalnya saat ini.
4. Manajemen strategik meliputi kesadaran akan *trade-off* antara efektivitas dan efisiensi. Beberapa ahli membedakan antara “melakukan sesuatu yang benar” (efektivitas) dan “melakukan sesuatu dengan benar” (efisiensi). Manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumber daya perusahaan secara bijaksana dan pada saat yang sama harus mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi yang menyeluruh.

1.1.7 Jenis-Jenis Strategi

Menurut David (2016:125) alternatif strategi perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 11 tindakan, berikut penjelasan dari 11 tindakan tersebut:

1. Strategi Integrasi, terbagi menjadi tiga yaitu :
 - a. 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.
 - b. 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.
 - c. 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.
2. Strategi Intensif, terbagi menjadi tiga yaitu :

- a. 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.
 - b. Pengembangan pasar

Melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru.
 - c. 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.
3. Strategi Diversifikasi, terbagi menjadi dua, yaitu :
- a. 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.
 - b. Diversifikasi yang tidak terkait

Strategi yang tidak terkait akan mengkapitalisasi dalam portofolio bisnis yang mampu menyampaikan kinerja keuangan yang baik di industrinya masing-masing dari pada berusaha untuk mengkapitalisasi strategi rantai nilai di antara bisnis.
4. Strategi Defensif, terbagi menjadi tiga, yaitu :
- a. Pengurangan

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

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

1.1.8 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. Kekuatan dan 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 mengembangkandaftar 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.

1.1.9 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Internal (IFE)

1. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal 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 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor - faktor segi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber: David dan David (2016: 112)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (David dan David, 2016:111)

2. Matriks EFE

Matrik *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 Faktor Strategi Eksternal (EFE)

Faktor - faktor segi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang			
Ancaman			

Sumber: David dan David (2016: 66)

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matriks EFE, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal (David dan David, 2016: 65).

1.1.10 Tahap Pencocokan Matriks IE (Internal Eksternal)

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

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

Gambar 2.2 Matriks Internal-Eksternal

Sumber: David (2016:182)

1.1.11 Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Robinson dan Pearce (1997) dalam Wijayati (2019:10) SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategis. Ketika melakukan analisis SWOT, kita akan berusaha menggali faktor internal perusahaan yang dapat mewujudkan profil perusahaan yang ideal. Hal ini dapat membantu perusahaan lebih memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya. Lalu, dari kelemahan dan

kekuatan ini dapat dilakukan identifikasi terhadap ancaman eksternal dan peluang yang ada dari luar perusahaan. Hal ini yang dapat menjadi pedoman perusahaan untuk menghasilkan pilihan strategi atau alternatif lain dalam manajemen perusahaan. Selanjutnya, menurut Rangkuti (2018:19) Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*), dan kelemahan (*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threat*).

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

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

a. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, maka perusahaan akan berusaha menanggulangnya dan membuat kelemahan tersebut

menjadi kekuatan.

b. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal.

c. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal

d. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin ada dalam posisi yang tidak aman. Bahkan harus bertahan untuk kelangsungan hidupnya seperti melakukan merger, pengurangan, mendeklarasikan bangkrut atau memilih likuidasi.

SWOT	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Kelemahan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan
OPPORTUNITIES (S)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
Peluang yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
Ancaman yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan untuk mengatasi Ancaman	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

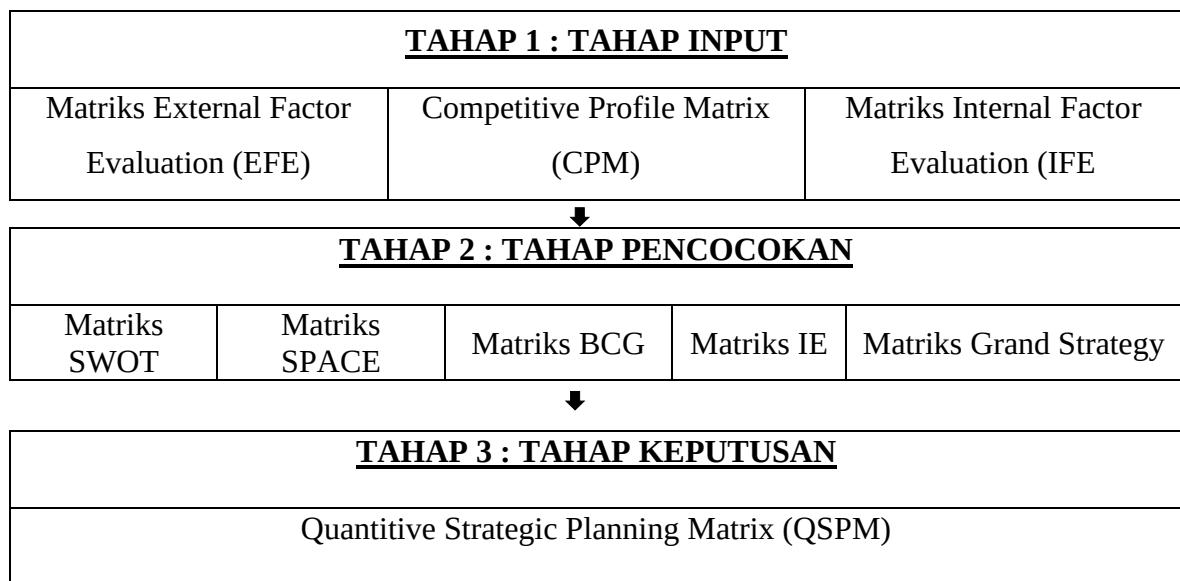
Gambar 2.3 Matriks SWOT

Sumber : David dan David (2016:171)

1.1.12 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

David dan David (2016:184) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Teknik QSPM satu-satunya teknik

analitis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak yang membentuk tahap 3 kerangka 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).



Gambar 2. 4. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Sumber: David (2016: 169)

2.2. Penelitian Terdahulu

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

1. Apriliana Nurhavizah, (2018) Analisis Strategi Pengembangan Pada Perusahaan Superoti (Studi Kasus Pada Toko Superoi Ciawi).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan pada perusahaan Superoti (studi kasus pada toko superoi ciawi). Sehingga diketahui strategi yang tepat untuk perusahaan Superoti yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dengan STAS sebesar 6,969. Strategi ini dihasilkan dari analisis matriks IE menunjukkan posisi Superoti Ciawi berada di kuadran satu yaitu tumbuh dan membangun. Hasil matriks QSP menunjukkan strategi yang sebaiknya menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis Superoti yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk.

2. Heru Satrio Haryono, (2019) Strategi Perkembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal D'Colonel Resto Bogor serta menyusun alternatif strategi pengembangan D'Colonel Resto Bogor. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan 12 faktor internal dan 11 faktor eksternal yang dapat digunakan untuk menilai kondisi D'Colonel Resto Bogor, didapatkan skor total bobot IFE yaitu 2,77 dan EFE sebesar 3,28. Total skor IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor berada di sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT diberikan skor daya tarik terhadap faktor-faktor utama kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh manajemen D'Colonel Resto Bogor. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi, "Melakukan berbagai inovasi secara berkala agar menghindari kejenuhan konsumen terhadap segala hal yang ditawarkan."

3. Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso, (2017) Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang).

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan diketahui hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3.181 dan EFE sebesar 2.798. Total skor IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang tersebut menunjukkan posisi kuadran IV yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah *grow and build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan dengan TAS 6.906. 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.

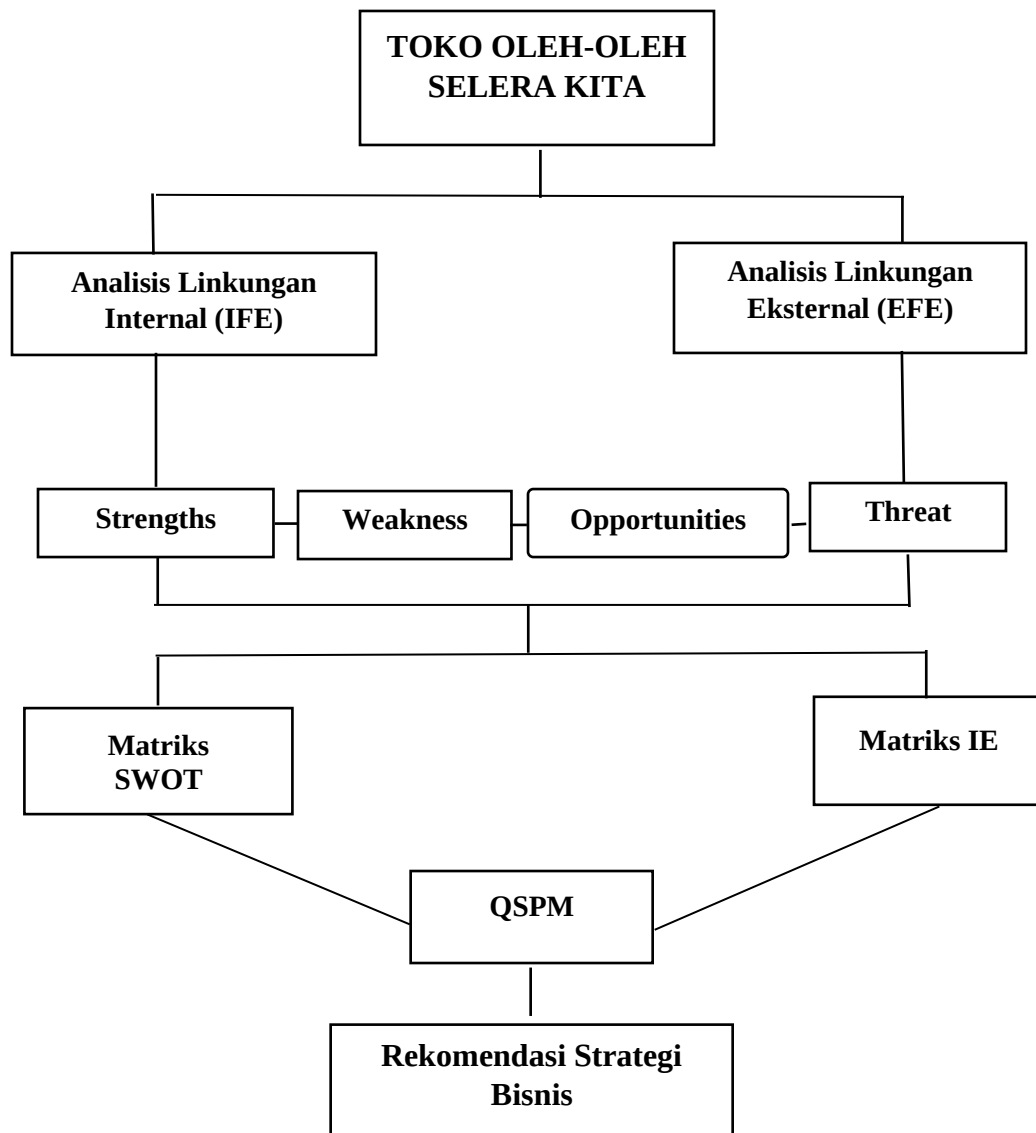
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Apriliana Nurhavizah, 2018	Analisis Strategi Pengembangan Pada Perusahaan Superoti (Studi Kasus Pada Toko Superoi Ciawi).	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Hasil nilai STAS sebesar 6,969. Strategi ini dihasilkan dari analisis matriks IE menunjukkan posisi Superoti Ciawi berada di kuadran satu yaitu tumbuh dan membangun. Hasil matriks QSP menunjukkan strategi yang sebaiknya menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis Superoti yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk
Heru Satrio Haryono, 2019	Strategi Perkembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor.	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Diketahui skor total bobot IFE yaitu 2,77 dan EFE sebesar 3,28. Total skor IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor berada di sel II. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi, "Melakukan berbagai inovasi secara berkala agar menghindari kejenuhan konsumen terhadap segala hal yang ditawarkan."
Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso, 2017	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang).	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3.181 dan EFE sebesar 2.798. Total skor IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang tersebut menunjukkan posisi kuadran IV yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah <i>grow and build strategy</i> . Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan dengan TAS 6.906. Dengan menggunakan matriks SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM),

Sumber: Jurnal Terkait (2022)

2.3. Kerangka Konseptual

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



Gambar. 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Penulis (2022)