

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Michael Porter (2021:7). Dilansir dari Harvard Business Review, seorang Professor Harvard University bernama Michael Porter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman industri, serta harapan masyarakat.

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2018:5) manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengenali siapa pesaingnya, apa sasaran dan strategi mereka, apa kekuatan dan kelemahan mereka dan bagaimana pola reaksi mereka dalam menghadapi persaingannya.

Menurut Gluech (2021:7) manajemen strategi adalah keputusan yang mengarah pada perumusan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan ataupun organisasi. Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson dalam buku Strategi Manajemen (2003) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah perencanaan skala besar dan jangka panjang agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional.

Tujuan Dan Manfaat 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.

Manfaat Manajemen Strategi

Ada beberapa manfaat dari manajemen strategi yaitu :

1. Proses dari manajemen ini bisa menghasilkan sebuah keputusan yang paling baik sebab interaksi kelompok yang mengumpulkan bermacam-macam keputusan strategi yang lebih besar ataupun banyak.
2. Aktivitas dari formulasi strategi bisa mempertinggi kemampuan dari perusahaan dalam menghadapi bermacam-macam masalah yang sedang dihadapinya.
3. Keterlibatan dari pegawai dalam formulasi strategi bisa memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi, hasilnya akan membuat motivasi kerja pegawai semakin tinggi.
4. Penerapan dari manajemen strategi bisa membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal. Setidaknya manajemen strategi juga bisa mencegah timbulnya bermacam-macam masalah yang berasal dari dalam menghadapi masalah.
5. Membuat perusahaan bisa melakukan seluruh aktivitas operasionalnya dengan cara lebih efektif dan efisien.
6. Bisa membuat perusahaan mudah untuk beradaptasi pada perubahan yang terjadi. Perusahaan yang memakai konsep manajemen strategi akan lebih profitable dari pada perusahaan yang tidak menerapkannya

2.1.2. Tahapan Manajemen Strategi

Perumusan strategi menurut David (2017), Hitt, Ireland, dan Hoskisson, (2017) yaitu:

- **Perumusan strategi**

Adalah proses penyelidikan, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan kriteria bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. 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 didalam tahap implementasi.

- **Implementasi strategi**

Merupakan proses dimana 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 didalam pengalokasian sumber daya, dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan tinjauan oleh manajemen puncak, tahapan ini juga disebut sebagai perencanaan operasional. David (2017) juga mengungkapkan bahwa implementasi strategi dianggap sebagai tahap paling sulit didalam manajemen strategis karena membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan.

- **Evaluasi strategi**

Menurut Maulida, (2021:10-12). 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, dan
- c. Mengambil tindakan korektif.

Fungsi Strategi Bisnis

Ada beberapa alasan mengapa strategi bisnis penting bagi organisasi, yaitu :

- a. **Perencanaan**

Strategi yang baik membantu mengidentifikasi langkah-langkah kunci yang akan diambil untuk mencapai tujuan usaha.

b. Menilai kekuatan dan kelemahan

Proses menciptakan strategi yang benar yaitu mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, menciptakan strategi yang akan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi atau menghilangkan kelemahan.

c. Efisiensi

Strategi yang terencana dengan baik mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk kegiatan perusahaan yang secara otomatis membuat lebih efisien.

d. Kontrol

Mengontrol aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, karena kita perlu memahami jalan yang akan diambil dan dengan mudah menilai apakah aktivitas ini membuat dekat dengan tujuan.

e. Keunggulan kompetitif

Dengan mengidentifikasi rencana yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan, fokus pada memanfaatkan kekuatan, menggunakannya sebagai keunggulan kompetitif yang membuat perusahaan kita unik.

Komponen Strategi Bisnis

Komponen strategi bisnis terdiri dari :

1. Visi dan tujuan bisnis

Dengan visi untuk arah bisnis dapat membuat instruksi yang jelas dalam strategi bisnis untuk apa yang perlu dilakukan dan siapa yang bertanggung jawab untuk itu.

2. Nilai inti atau *Core Value*

Strategi yang baik memandu eksekutif tingkat atas serta departemen tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, sesuai dengan nilai-nilai inti organisasi.

3. Analisis SWOT

Terdiri dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) yang merupakan proses perencanaan yang membantu perusahaan mengatasi tantangan dan menentukan apa yang harus dituju secara keseluruhan. Analisis ini termasuk dalam setiap strategi yang harus anda lakukan, karena memungkinkan perusahaan untuk mengandalkan kekuatannya dan

menggunakan ini sebagai keuntungan. Ini juga membuat perusahaan sadar akan kelemahan atau ancaman.

4. Taktik

Banyak strategi dalam usaha mengartikulasikan detail operasional untuk bagaimana pekerjaan harus dilakukan untuk memaksimalkan efisiensi. Orang-orang yang bertanggung jawab atas taktik memahami apa yang perlu dilakukan, menghemat waktu dan usaha.

5. Rencana alokasi sumber daya

Strategi yang terstruktur akan menemukan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana, bagaimana sumber daya akan dialokasikan dan siapa yang bertanggung jawab untuk melakukannya.

6. Pengukuran

Strategi dalam kelangsungan usaha juga mencakup cara untuk melacak output perusahaan, mengevaluasi kinerjanya dalam kaitannya dengan target yang ditetapkan sebelum meluncurkan strategi.

2.1.3 Konsep Strategi

Ada beberapa konsep strategi yaitu :

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh oleh organisasi, yakni dengan cara yang rasional di dalam mewujudkan tujuan jangka panjang.
2. Acuan yang berkenaan itu dengan penilaian konsistensi, atau konsistensi perilaku serta tindakan, yang dilakukan oleh sebuah organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi di dalam memunculkan aktivitasnya.
4. Sebuah perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi diantara organisasi, serta lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang isinya ini ialah informasi untuk mengelabui para pesaing.

Tingkatan Strategi

Berikut adalah tingkatan strategi :

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi ini adalah salah satu strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan dengan secara keseluruhan serta manajemen segala macam bisnis lini produk.

Jenis-jenis Strategi Korporasi

a. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi dengan berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilewati perusahaan.

b. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Strategi yang digunakan jika terjadi penurunan penghasilan atau profit.

c. *Retrenchment Strategy*

Adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau juga mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

1. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis ini merupakan sebuah strategi yang terjadi ditingkat produk atau pun unit bisnis dan merupakan strategi yang menitikberatkan pada perbankan posisi bersaing produk atau pun jasa pada spesifik industri atau juga segmen pasar tertentu.

2. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional ini merupakan suatu strategi yang terjadi di level fungsional seperti, pemasaran, operasional, sumber daya manusia, keuangan. Riset serta pengembangan yang mana strategi tersebut akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga kemudian mendapat keunggulan bersaing.

Tipe-tipe Strategi

Tipe - Tipe Strategi adalah sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi ini juga dikelompokkan kedalam 3 tipe diantaranya :

- Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Merupakan beberapa upaya memiliki atau juga meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat tersebut semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan yakni dengan cara mendirikan situs web untuk kemudian menjual produk-produk mereka dengan secara langsung kepada konsumen. Strategi itu menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

- Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Merupakan segala macam strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi tersebut sangat tepat digunakan pada saat perusahaan pemasok saat ini tidak bisa atau dapat diandalkan, terlalu mahal, atau juga tidak dapat atau bisa memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global ini juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya serta menuntut pelayanan serta mutu yang lebih baik dari yang terdapat sekarang ini.

- Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal ini bisa atau dapat dilakukan dengan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini ialah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan serta juga pasar potensial dari perusahaan.

2. Strategi Intensif

- Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar ini berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk serta jasa yang sudah terdapat di pasar dengan melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau juga di kombinasikan yakni dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar bisa atau dapat terdiri dari upaya

menambah jumlah pramuniaga, melakukan promosi penjualan ekstensif, menambah belanja iklan, dan juga meningkatkan upaya publisitas.

- Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar ini terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

- Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk ini merupakan strategi yang berupaya meningkatkan penjualan itu dengan memperbaiki atau juga memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk itu biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian serta pengembangan.

2. Strategi Diversifikasi

Berikut adalah jenis-jenis strategi diversifikasi :

- Diversifikasi Konsentris

Pada saat organisasi bersaing di dalam industri yang tidak tumbuh atau juga pertumbuhannya lambat, menambah produk baru namun masih terkait, kemudian akan meningkatkan penjualan produk yang terdapat saat ini secara signifikan.

- Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)

Menambah produk atau pun jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut dengan diversifikasi horizontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi tersebut tidak sebesar diversifikasi konglomerat disebabkan karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

- Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya itu lambat mengakuisisi perusahaan yang berada di dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total. Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering kemudian mendapatkan bahwa investasi di dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang begitu menguntungkan.

3. Strategi Defensif

Berikut adalah jenis-jenis Strategi Defensif :

- Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) ini terjadi disaat sebuah organisasi tersebut melakukan restrukturisasi yakni dengan melalui penghematan biaya serta aset untuk kemudian meningkatkan penjualan serta juga laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya ini dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

- Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau juga bagian dari organisasi disebut dengan divestasi (*Divestiture*) digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya itu akan digunakan untuk akuisisi atau juga investasi strategis lebih lanjut.

- Likuidasi (*Liquidation*)

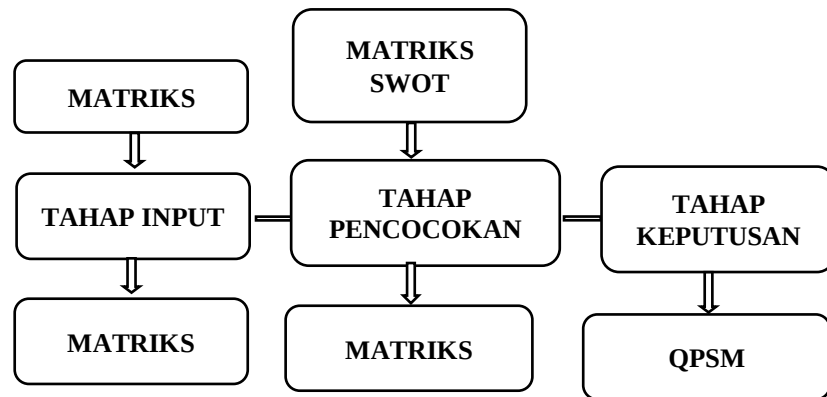
Likuidasi (*liquidation*) ini merupakan menjual semua aset sebuah perusahaan dengan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi ini adalah pengakuan kekalahan serta akibatnya bisa merupakan strategi yang dengan secara emosional sulit dilakukan.

2.1.4 Alat Analisis

Dalam melakukan sebuah penelitian yang berkaitan dengan strategi diperlukan alat untuk menganalisis objek yang akan diteliti. Maka salah satu alat yang dibutuhkan yaitu kerangka kerja formulasi strategi. Menurut David & David (2016:4). Didalam Proses Manajemen Strategik terdiri dari tiga tahapan yaitu:

1. Tahap pertama (masukan) merangkum informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi, lalu
2. Tahap kedua (Tahap *Matching* analisis) yaitu berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal kunci, dan
3. Tahap terakhir (Tahap Keputusan), menggunakan QSPM untuk tujuan mengevaluasi strategi alternatif yang layak diidentifikasi di dalam tahap kedua. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Adapun proses

penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada gambar 2.1 formulasi strategis seperti yang ditunjukkan dibawah ini:



Gambar 2.1. Formula Strategi

Sumber : David & David (2016 : 4)

Berikut adalah alat analisis yang digunakan dalam penelitian :

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Kotler (2018:5) diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis SWOT terdiri dari empat unsur utama, yakni :

1. *Strengths*

Unsur pertama yang disorot oleh metode ini adalah strength atau kekuatan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Aspek yang dianalisis dalam hal ini adalah apa saja yang menjadi kelebihan, keunggulan, dan keunikan yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lainnya.

2. *Weakness*

Selain memetakan kekuatan yang dimiliki perusahaan, analisis ini juga memetakan apa saja kelemahan yang dimiliki.

3. *Opportunities*

Peluang menjadi salah satu unsur penting yang perlu dianalisis dalam metode ini, karena peluang bisa menentukan potensi perkembangan perusahaan di kemudian hari.

4. *Threats*

Kebalikan dari peluang, perusahaan perlu memetakan apa saja ancaman yang mungkin dihadapi dan menghambat perkembangan perusahaan di kemudian hari.

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

Gambar 2.2. Matriks SWOT
Sumber : David & David (2016)

Manfaat Analisis SWOT

Ada beberapa manfaat analisis swot diantaranya yaitu :

1. Manfaat dalam membuat analisis SWOT.
2. Beradaptasi dengan teknologi dan zaman.
3. Mengatasi masalah internal perusahaan.
4. Memperluas jaringan dan membangun relasi bisnis.
5. Menghindari kerugian.
6. Membuat inovasi dan mengembangkan perusahaan.
7. Analisa keuangan perusahaan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis Lingkungan Eksternal Langkah awal dalam menyusun strategi adalah dengan mengetahui lingkungan eksternal atau lingkungan di luar perusahaan. Lingkungan eksternal yang dimaksud adalah lingkungan di luar perusahaan yang banyak mempengaruhi perusahaan tanpa perusahaan dapat merubahnya, misalnya politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, teknologi, demografi dan lainnya. Perusahaan harus mampu

membaca trend atau kecenderungan lingkungan eksternal ini, termasuk mempersiapkan implikasinya bagi perusahaan serta peluang dan ancamannya. Analisis lingkungan eksternal mengungkapkan peluang kunci dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi, sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari/mengurangi dampak ancaman. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya sebagaimana diisyaratkan dengan istilah “terbatas”. Analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan (Sigit dan Sriyono, 2020:12).

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Riyanto (2018:160) lingkungan internal meliputi struktur, budaya, dan sumber daya yang perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Menurut David (2016:79) audit internal untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area-area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan atau kelemahan di semua area. Kekuatan dan kelemahan internal, bersama dengan kesempatan ancaman eksternal, serta pernyataan visi dan misi yang jelas, memberikan dasar untuk membangun tujuan dan strategi. Analisis internal perusahaan menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kualitas maupun kuantitas perusahaan, sumber daya manusia, sumber daya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, fleksibilitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam motivasi karyawan, dan pengalaman karyawan. Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan baik dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh, efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya anggaran dan keuntungan serta sumber tingkat perusahaan

3. Matriks IFE dan EFE

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal perusahaan dan untuk mengungkapkan kekuatan serta kelemahannya. Menurut David (2016:111) *matriks internal evaluation factor* (IFE) adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama didalam fungsi-fungsi perusahaan. Dalam melakukan matriks IFE dibutuhkan pengumpulan data, keputusan, dan evaluasi informasi yang berkaitan dengan faktor internal perusahaan seperti tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
KEKUATAN			
1.			
2.			
KELEMAHAN			
1.			
2.			

Sumber : David & David (2016)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat yang digunakan untuk menguji lingkungan eksternal perusahaan dan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Menurut David (2016:65) *matriks external faktor evaluation* 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 seperti tabel dibawah ini :

Tabel 2.2. Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
PELUANG			
1.			
2.			
ANCAMAN			
1.			
2.			
TOTAL			

Sumber : David & David (2016)

4. Tahap Pencocokan Matriks IE (Internal Eksternal)

Menurut David dan David, (2016:181– 182). Matrik IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

1. Divisi yang termasuk ke didalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
2. Divisi yang masuk ke didalam sel III, V, VII dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke didalam VI, VIII, atau IX dapat menerapkan strategi panen atau divestasi (*harvest or diversiture*). Berikut gambar matriks IE :

(0,3-0,4) KUAT I GROW AND BUILD	(2,0-2,9) SEDANG II GROW AND BUILD	(1,0-1,9) LEMAH III GROW AND BUILD
(2,0-2,9) SEDANG IV GROW AND BUILD	V GROW AND BUILD	VI GROW AND BUILD
(1,0-1,9) LEMAH VII GROW AND BUILD	VIII GROW AND BUILD	XI GROW AND BUILD

Gambar 2.3 Matriks IE
Sumber David & David (2016)

5. ***Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

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

Tabel 2.3. Matriks QSP

FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI			
		STRATEGI 1		STRATEGI 2	
		AS	TAS	AS	TAS
PELUANG					
1.					
2.					
ANCAMAN					
1.					
2.					
KEKUATAN					
1.					
2.					
KELEMAHAN					
1.					
2.					
TOTAL					

Sumber David (2016:187)

2.1.5 Pengertian Klinik

Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar atau spesialisik diselenggarakan oleh lebih dari satu tenaga kesehatan. Klinik merupakan fasilitas kesehatan yang menjadi andalan masyarakat serta menjadi pertolongan pertama (Ramadhan, 2021). Dunia usaha di Indonesia pada saat ini telah memasuki persaingan yang sangat ketat. Persaingan ini muncul seiring pesatnya perkembangan teknologi dan peningkatan taraf hidup masyarakat yang sangat berpengaruh terhadap kebutuhan manusia yang sangat beragam, situasi seperti ini menuntut para pelaku bisnis jasa harus lebih kreatif dalam menawarkan jasanya, salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa kesehatan yaitu klinik.

Klinik merupakan sebuah perusahaan jasa kesehatan yang lingkupnya tidak sebesar Rumah Sakit. Klinik adalah suatu fasilitas kesehatan publik kecil yang didirikan untuk memberikan perawatan kepada konsumen. Dalam memberikan perawatan kepada pasien tentunya pihak klinik juga menginginkan kepuasan bagi konsumen (Pasien) tersebut. Kepuasan pasien dan kesembuhan pasien menjadi prioritas bagi pihak klinik, dan tentunya mereka akan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasiennya. Semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat menyebabkan masyarakat semakin sadar akan pentingnya kualitas. Masyarakat cenderung menuntut pelayanan kesehatan lebih baik dan cepat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat.

Kewajiban Klinik

1. Memberikan pelayanan yang bermutu, aman, mengutamakan kepentingan pasien, sesuai standar profesi, standar pelayanan dan prosedur operasional
2. Memberikan pelayanan gawat darurat pada pasien sesuai kemampuan tanpa meminta uang muka terlebih dahulu
3. Memperoleh persetujuan tindakan medis
4. Melaksanakan sistem rujukan, menghormati hak pasien
5. Menolak keinginan pasien sesuai dengan standar profesi, etika, dan peraturan perundang-undangan
6. Melaksanakan kendali mutu dan kendali biaya
7. Memiliki peraturan internal dan standar prosedur operasional dan melaksanakan program pemerintah dibidang kesehatan Perijinan Klinik

Perizinan Klinik

Untuk mendirikan dan menyelenggarakan klinik harus mendapat ijin dari pemerintah daerah kota / kabupaten setelah mendapatkan rekomendasi dari dinas kesehatan kota / kabupaten setempat dan setelah memenuhi ketentuan persyaratan klinik. Izin klinik diberikan untuk jangka 5 tahun dan dapat diperpanjang dengan mengajukan permohonan perpanjangan 6 bulan sebelum habis masa berlaku izinnya. Pemerintah daerah / kota dalam waktu 3 bulan sejak permohonan diterima harus menetapkan menerima atau menolak permohonan izin atau perpanjangan izin.

2.2 Penelitian Terdahulu

Heni Suprpti, Dede Jajang Suyaman, Hartelina (2021) Rencana Strategis Klinik Amira Cikarang Berdasarkan Analisis SWOT penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif teknik analisis IFAS dan EFAS diperoleh jumlah skor Kekuatan (S) 1,80, Kelemahan (W) 0,70, Kesempatan (O) 1,60, Ancaman (T) 0,65. Selisih IFAS dan EFAS diperoleh posisi Klinik Amira pada kuadran I yaitu Agresif. Strategi yang tepat yaitu membuka klinik baru dan meningkatkan mutu pelayanan.

Renaldy Prasadana Erickson (2021) Perumusan Strategi Bersaing Pada Laboratorium Klinik Meditest Semarang penelitian ini menggunakan analisis SWOT IFE, EFE, IE, QPSM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stretegi bersaing yang tepat digunakan oleh meditest yaitu strategi penetrasi pasir. Kegiatan promosi dan pemasaran perlu lebih digencarkan dan menggunakan media sosial dan perlu memperbarui perlengkapan lab dengan yang terbaru.

Aris Kususmo Diantoro (2021) Analisis Pengembangan Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta Dengan Metode QPSM. Menggunakan Analisis bauran pemasaran, IFE, EFE, dan Analisis swot. Analisis strategi menggunakan metode QPSM. Hasil penelitian ditemukan 9 alternatif strategi. Dengan alternatif strategi dokter go home dengan skor 18,40, serta 8 alternatif strategi lainnya digunakan untuk pengembangan klinik.

Rora Oktavia (2018) Analisis Strategi Bisnis Superkue Cake Dan Bakery dalam menghadapi persaingan menggunakan analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT, QPSM. Hasil penelitian analisis internal yang menjadi kekuatan lokasi yang strategis, produk bervariasi, bahan baku terjamin dan berkualitas, memiliki sertifikasi halal, memiliki banyak cabang, pelayanan yang baik, harga yang bervariasi, yang menjadi kelemahan area parkir yang tidak memadai, belum ada sistem akuntansi, tidak ada website. Hasil dari analisis eksternal yaitu perubahan gaya hidup masyarakat, banyaknya pesaing, kenaikan harga bahan baku. Hasil dari matriks IFE (total 3,396) dan EFE (total 3,090) dapat diketahui bahwa posisi perusahaan Superkue berada diposisi tumbuh dan membangun dengan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk. Alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks swot didapatkan 4 alternatif strategi. Prioritas strategi yang dihasilkan pada matriks QSP adalah strategi membuat

website untuk memaksimalkan pemasaran dan membuat desain interior yang kekinian untuk menarik minat konsumen dengan nilai TAS (7,163).

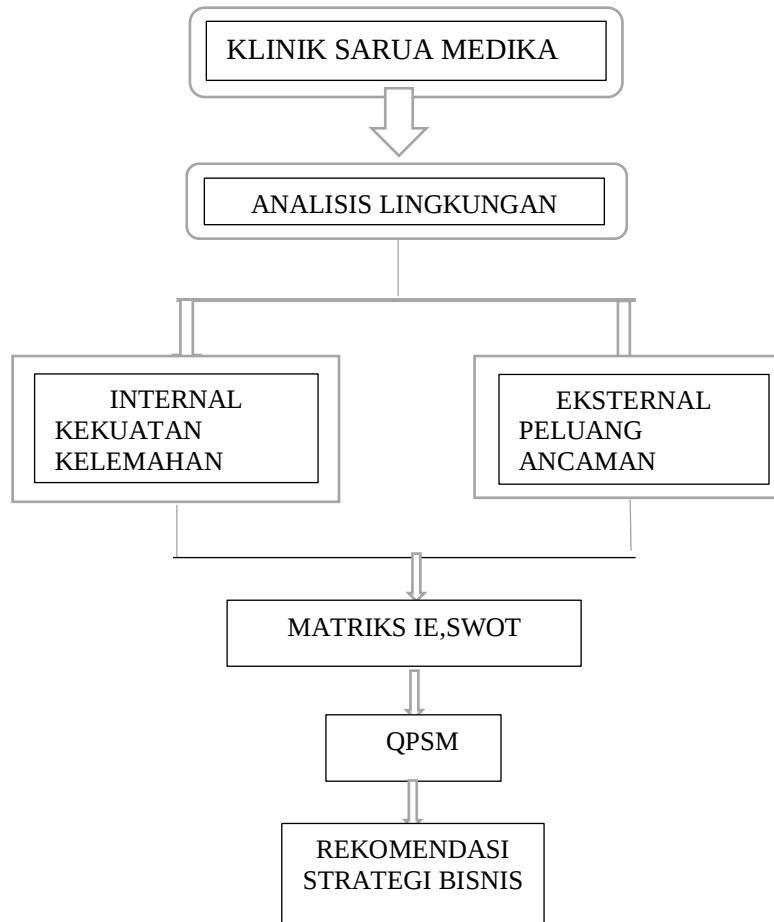
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Heni Suprpti, Dede Jajang Suyaman, Hartelina (2021)	Rencana Strategis Klinik Amira Cikarang Berdasarkan Analisis SWOT	Pendekatan kualitatif deskriptif teknik analisis SWOT, IFAS dan EFAS	Hasil penelitian diperoleh jumlah skor , skor IFAS (2,00), dan EFAS (2,50) Kekuatan (S) 1,80 Kelemahan (W) 0,70, Kesempatan (O) 1,60, Ancaman (T) 0,65. Selisih diklinik Amira berada di Kuadran I Agresif, strategi yang tepat yaitu membuka klinik baru.
Renaldy Prasadana Erickson (2021)	Perumusan Strategi Bersaing Pada Laboratorium Klinik Meditest Semarang	Analisis SWOT IFE,EFE,IE, QPSM	Hasil penelitian menunjukan bahwa strategi bersaing yang tepat digunakan oleh Meditest yaitu strategi penetrasi pasar kegiatan promosi dan pemasaran perlu lebih digencarkan menggunakan media sosial dan perlu memperbarui perlengkapan lab dengan yang terbaru.
Aris Kususmo Diantoro (2021)	Analisis Pengembangan Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta Dengan Metode QPSM	Analisis bauran pemasaran, IFE dan EFE Analisis swot, Analisis strategi menggunakan metode QPSM	Hasil penelitian ditemukan 9 alternatif strategi. Dengan alternatif strategi dokter go home dengan skor 18,40, serta 8 alternatif strategi lainnya digunakan untuk pengembangan klinik

Rora Oktavia (2018)	Analisis strategi bisnis superkue cake dan bakery dalam menghadapi persaingan	IFE, EFE, IE, SWOT, QPSM	Hasil penelitian analisis internal yang menjadi kekuatan lokasi yang strategis, produk bervariasi, bahan baku terjamin dan berkualitas, memiliki sertifikasi halal, memiliki banyak cabang, pelayanan yang baik, harga yang bervariasi, yang menjadi kelemahan area parkir yang tidak memadai, belum ada sistem akuntansi, tidak ada website. Hasil dari analisis eksternal yaitu perubahan gaya hidup masyarakat, banyaknya pesaing, kenaikan harga bahan baku. Hasil dari matriks IFE (total 3,396) dan EFE (total 3,090) dapat diketahui bahwa posisi perusahaan Superkue berada diposisi tumbuh dan membangun dengan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk. Alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks swot didapatkan 4 alternatif strategi. Prioritas strategi yang dihasilkan pada matriks QSP adalah strategi membuat website untuk memaksimalkan pemasaran dan membuat desain interior yang kekinian untuk menarik minat konsumen dengan nilai TAS (7,163).
------------------------	---	--------------------------	---

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual

Sumber : Peneliti (2022)

