

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri. Sedangkan untuk memahami strategi seringkali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Untuk memperjelas definisi strategi sebagian orang berusaha mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara – cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara – cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut taktik (Achmad, 2020:1)

Menurut Solihin dalam (Achmad, 2020:1) kata strategi berasal dari Bahasa Yunani “*Strategos*” yang berasal dari “*stratus*” yang berarti militer dan “*ag*” yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang. Menurut Certo (2010) dalam Yunus (2016:4) mendefinisikan manajemen strategi sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategi. Elemen pertama, manajemen strategi dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategi berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategi (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yakni industri apa yang digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana

menjadi kenyataan.

2. Karakteristik dan Konsep Manajemen Strategi

Menurut Yunus (2016:7) manajemen strategi senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini akan dipaparkan berbagai karakteristik manajemen strategi :

1. Manajemen strategi bersifat jangka panjang.
2. Manajemen strategi bersifat dinamik.
3. Manajemen strategi merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
4. Manajemen strategi perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategi senantiasa harus didorogn dan didukung pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Konsep Manajemen Strategi, yaitu untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang atau perencanaan jangka panjang. Kemudian sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa mendatang. Disamping itu, manajemen strategi juga merupakan suatu filosofi, cara berfikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek misi, visi, dan tujuan kelembagaan. Makna tersebut terkait konteks lingkungan luar dan dalam organisasi (Yunus 2016).

3. Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2016:4) pada prinsipnya manajemen strategi merupakan proses yang terdiri atas tiga kegiatan berikut :

1. Perumusan Strategi

Perumusan Strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk menetapkan strategi seolah – olah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi – misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

Perumusan strategi terdiri atas kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternative dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis yang akan dimasuki dan bisnis yang harus dihentikan, cara mengklasifikasikan sumber daya, memperluas operasi atau diversifikasi, memasuki pasar internasional, melakukan merger atau membentuk usaha patungan dan cara menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

2. Implementasi Strategi

Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah membuat perencanaan strategi. Inti tahapan ini adalah cara membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang sesuai dengan arahan (visi, misi, tujuan) dan startegi yang telah ditetapkan orgnisasi.

Keputusan perumusan strategi mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang terjadi, keputusan strategi mempunyai konsekuensi pada berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategi. Strategi impelementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan.

Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk

mengembangkan budaya mendukung strategi, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi ini sendiri merupakan alat utama memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu meninjau ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif.

Keberhasilan strategi dirumuskan dalam tindakan implementasi yang cermat. Strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai. Strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Karena strategi diimplementasikan di lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Dengan demikian, jika diperlukan dapat dilakukan tindak perbaikan yang tepat.

4. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Ham (2020:1), pada saat mendengar atau membaca materi terkait manajemen strategi; pemahaman sering terbawa pada pengertian strategi. Sebenarnya strategi dan manajemen strategi masing – masing memiliki makna yang berbeda.

Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan sebuah perusahaan memulai dan memengaruhi (bukan sekedar respons) aktivitas -dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategi telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Dengan demikian diharapkan makin banyak institusi dan korporasi yang menggunakan manajemen strategi untuk membuat keputusan yang efektif. Meski demikian, manajemen strategi tidak selalu menjamin keberhasilan, dan menjadi disfungsional apabila digunakan secara serapangan.

1. Manfaat Finansial

Organisasi atau perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara terencana dengan mengimplementasi manajemen strategi, maka pencapaian kinerja akan lebih baik dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan yang menjalankan operasional dengan system sederhana dan tanpa implementasi manajemen strategi. Pada hakekatnya konsep manajemen strategi secara kongkrit memberikan pedoman sistematis tentang operasional perusahaan yang mencakup; peningkatan kinerja, penjualan, laba, produksi, pengolahan sumber daya finansial dan non finansial lainnya. Secara komprehensif, manajemen strategis berfungsi sebagai metode pendayagunaan seluruh faktor produksi secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang optimal.

2. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategi juga menawarkan manfaat non finansial bagi perusahaan. Manfaat non finansial yang dimaksud cenderung bersifat dampak tidak langsung; namun demikian tetap berujung pada kinerja perusahaan. Substansi dampak tidak langsung manajemen strategi terhadap kinerja perusahaan salah satu diantaranya adalah komunikasi. Strategi komunikasi kondusif dan konstruktif, menciptakan suasana komunikasi lancar, relasi kerja antara pihak internal dan pihak eksternal perusahaan menjadi kondusif dan harmonis.

2.1.2 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 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 dibagi menjadi lima kategori, yaitu :

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan budaya, sosial, demografi, dan lingkungan
3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum
4. Kekuatan teknologi
5. Kekuatan persaingan

2.2 Alat Analisis Dalam Manajemen Strategi

1. Matriks IFE (Matriks Evaluasi Faktor Internal)

Menurut David dan David (2016:111) Langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal adalah dengan mengonstruksi Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*-IFE). Perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Hal tersebut juga dapat memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi-fungsi ini. 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.

Evaluasi faktor internal atau *Internal Factor Evaluation* (IFE); mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor – faktor internal perusahaan dari dua sisi, yakni dari sisi kekuatan dan sisi kelemahan terhadap fungsi dan eksistensi bisnis, Jim (2020 : 30).

Contoh :

1. Faktor kekuatan; perusahaan memiliki tenaga ahli bersertifikasi nasional.
2. Faktor kelemahan; disiplin tenaga kerja rendah.

Tabel 2.1 Matriks IFE (Evaluasi Faktor Internal)

Faktor – faktor segi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber : David & David (2016:112)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total dibawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

2. Matriks EFE (Matriks Evaluasi Faktor Eksternal)

Matrik evaluasi faktor eksternal (*eksternal factor evaluation*-EFE) menurut David dan David (2016:65) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman dalam matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang tinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor total tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespons dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisasi potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Evaluasi faktor eksternal atau *Eksternal Factor Ecaluation* (EFE); mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor – faktor eksternal perusahaan dari dua sisi, yakni dari sisi peluang dan sisi ancaman terhadap fungsi dan eksistensi bisnis Jim (2020:30).

Contoh :

1. Faktor peluang; teknologi baru yang tepat guna atau lebih efisien.
2. Faktor ancaman; peraturan pemerintah yang membatasi aktifitas bisnis tertentu.

Tabel 2.2 Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

Faktor – faktor segi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber : David & David (2016:66)

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. Maka, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

3. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks Internal – Eksternal (*Internal-Eksternal-IE*) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan Sembilan-sel. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci: Skor total tertimbang total IFE pada sumbu X dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y. Setiap divisi organisasi sebaiknya mengkonstruksi matriks IFE dan matriks EFE untuk bagiannya di organisasi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Pertama, rumus untuk divisi yang berada di sel I,II, atau IV dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) atau integratif (integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal) paling sesuai untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi – divisi yang berbeda di sel III, V, atau VII dapat dikelola paling baik

dengan strategi ditahan dan dijaga. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk tipe-tipe divisi ini. Ketiga, rumus umum untuk divisi-divisi yang berada di sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil meraih portofolio bisnis diposisikan didalam atau sekitar sel I dalam matriks IE.

		Total Nilai IFE		
		Kuat 3.00 – 4.00	Rata-rata 2.00-2.99	Lemah 1.00-1.99
Total Nilai EFE	Tinggi 3.00-4.00	I	II	III
	Sedang 2.00-2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.00-1.99	VII	VIII	IX

Gambar 2.1 Matriks IE (Internal & Eksternal)

Sumber : David & David (2016:182)

4. Matriks SWOT

Menurut David & David (2016:171) Matriks Kekuatan-Kelemahan-Kesempatan-Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT*) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : Strategi kekuatan-kesempatan (*Strengths-opportunities-SO*), strategi kelemahan-kesempatan (*weakness-oppprtunities-WO*), strategi kekuatan – ancaman (*strengths-threats-ST*), dan strategi kelemahan-ancaman (*weakness-threats-WT*). Mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, serta tidak ada satu set pun pencocokan terbaik.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi saat kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil

keuntungan dari trend dan kejadian eksternal. Organisasi secara umum akan mengejar strategi WO,ST, atau WT untuk masuk ke situasi saat mereka dapat mengaplikasikan strategi SO. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha menanggulangnya dan membuat kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Ketika organisasi menghadapi ancaman besar, mereka akan menghindarinya untuk berkonsentrasi pada kesempatan.

Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Terkadang, kesempatan kunci eksternal hadir, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan itu.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu menemui ancaman dalam lingkungan eksternal.

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 perusahaan seperti itu harus berjuang untuk kelangsungan hidupnya, melakukan merger, pengurangan, mendeklarasikan bangkrut, atau memilih likuidasi.

Faktor Internal Faktor Eksternal	<u>Strengths (S)</u> Daftar kekuatan : 1..... 2.....	<u>Weakness (W)</u> Daftar kelemahan : 1..... 2.....
<u>Opportunities (O)</u> Daftar peluang : 1..... 2.....	<u>Strategi-SO</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<u>Strategi-WO</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<u>Threats (T)</u> Daftar ancaman : 1..... 2.....	<u>Strategi-ST</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<u>Strategi-WT</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Gambar 2.2 Matriks SWOT

Sumber : David & David (2016:173)

5. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*)

Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknis analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) yang membentuk tahap 3 kerangka analisis 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 membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM mensyaratkan penilaian intuisi yang baik.

Tabel 2.3 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Faktor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		TAS	TAS	TAS	TAS	TAS	TAS
Faktor Ekternal							
Faktor Internal							

Sumber : David & David (2016:187)

2.3 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori – teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu pendukung yang perlu dijadikan bagian tersebut adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini.

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar atau acuan adalah sebagai berikut :

1. Ulfah (2018), Analisis Strategi Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Perusahaan Di PT. Daya Toyota Cakung. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui alternatif strategi yang sesuai dengan PT Toyota Daya Cakung dalam mengembangkan perusahaannya dengan cara mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan matriks QSPM. Jenis penelitian pada penelitian ini yaitu deskriptif, karena bertujuan menggambarkan kejadian atas fenomena yang terjadi di lapangan. Nilai total skor matriks IFE dari penelitian ini sebesar 3,20 dan 3,06 untuk skor matriks EFE. Hasil analisis matriks IE menunjukkan posisi Toyota Daya Cakung berada di kuadran IV yaitu tumbuh dan membangun. Strategi yang paling tepat digunakan yaitu strategi intensif. Berdasarkan analisis SWOT terdapat empat alternatif strategi. Hasil analisis dalam menentukan strategi yang paling tepat dalam pengembangan usaha pada Toyota Daya Cakung adalah penetrasi pasar.
2. Haryono (2019), Strategi Pengembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor. Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan strategi di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Penelitian ini menggunakan analisis EFE dan IFE untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor – faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman. Mengetahui alternative strategi untuk divisi penjualan D'Colonel Resto Bogor. Dan untuk menganalisis prioritas alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh D'Colonel Resto Bogor. Hasil matriks IFE yaitu 2,77 dan 3,28 skor bobot matriks EFE. Total skor bobot matriks IFE dan EFE ke dalam matriks IE sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan matriks 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. Putra (2018), Analisis Strategi Bersaing Bisnis. Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan alternative dan prioritas strategi yang dapat diterapkan pada Jetcoms Netindo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Jetcoms Netindo, dan juga menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Jetcoms Netindo. Alat analisis yang digunakan menggunakan Matriks IFE, EFE, IE matriks SWOT dan QSP. Hasil skor matriks IFE sebesar 2,702 dan skor matriks EFE 2,915. Berdasarkan nilai matriks IE menunjukkan posisi Jetcoms Netino berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun. Analisis matriks SWOT dan QSP menghasilkan strategi menunjukkan bahwa nilai total *attractive score* (TAS) terbesar secara berurut adalah penetrasi pasar dengan nilai TAS 5,972, pengembangan produk dengan nilai TAS 5,270, meningkatkan penjualan dengan mengoptimalkan kegiatan promosi dengan nilai TAS 5,491, menjaga loyalitas pelanggan dengan nilai TAS 5,729, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk layanan dengan nilai TAS 5,381 dan meningkatkan sarana promosi dengan fasilitas dan media promosi dengan nilai TAS 5,226.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

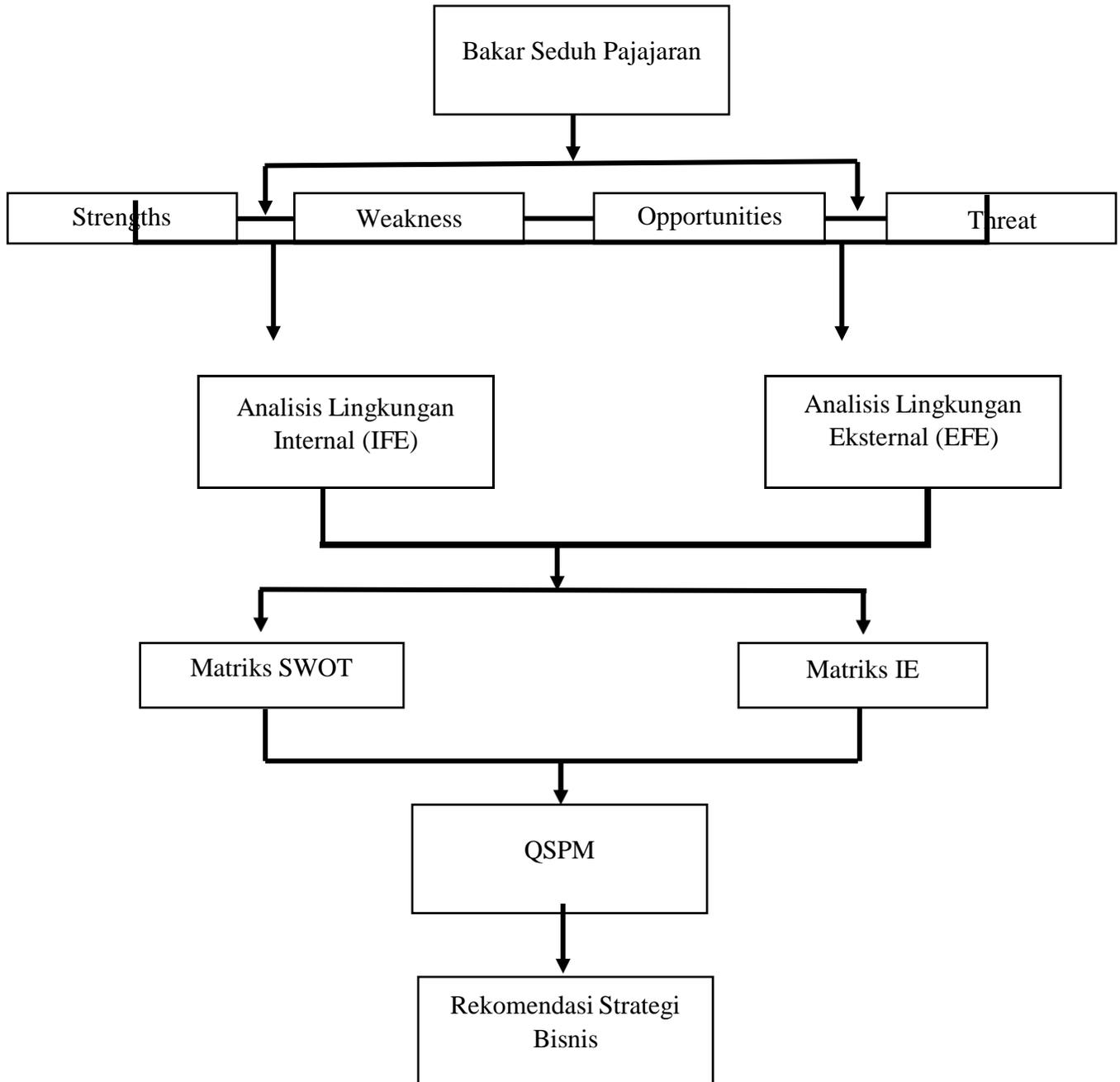
Peneliti	Judul	Analisis	Hasil
Ulfah (2018)	Analisis Strategi Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Perusahaan Di PT. Daya Toyota Cakung	Analisis SWOT & Matriks IFE, EFE, IE	Hasil dari matriks IFE yaitu 3,20 dan EFE 3,06. Total skor nilai matriks IFE dan EFE dicocokkan dalam matriks IE menunjukkan posisi Toyota Daya Cakung berada di kuadran IV yaitu tumbuh dan membangun. Strategi yang paling tepat digunakan yaitu strategi intensif. Berdasarkan analisis SWOT terdapat empat alternatif strategi. Hasil analisis dalam menentukan strategi yang paling tepat dalam pengembangan usaha pada Toyota Daya Cakung adalah penetrasi pasar.
Haryono (2019)	Strategi Pengembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor	Analisis Matriks SWOT, IE, IFE & EFE.	Hasil dari matriks IFE yaitu 2,77 dan 3,28 skor bobot matriks EFE. Total skor bobot matriks IFE dan EFE kedalam matriks IE sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor berada pada sel II. Tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi melakukan berbagai inovasi secara berkala agar menghindari kejenuhan konsumen terhadap segala hal yang ditawarkan.

Putra (2018)	Analisis Strategi Bersaing Bisnis pada Jetcoms Netindo	Matriks IFE, EFE, IE, analisis SWOT dan Matriks QSP.	Hasil skor matriks IFE sebesar 2,702 dan skor matriks EFE 2,915. Berdasarkan nilai tersebut maka matriks IE menunjukkan posisi Jetcoms Netindo berada pada sel II yaitu tumbuh dan membangun. Analisis matriks SWOT dan QSP menghasilkan strategi menunjukkan bahwa nilai TAS terbesar secara berturut adalah penetrasi pasar dengan nilai TAS 5,972.
--------------	--	--	---

Sumber : Peneliti (2022)

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, berikut merupakan kerangka pemikiran yang akan digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Sumber : Peneliti (2022)