

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen

Menurut Novianti (2020:5-7) Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: (1) manajemen sebagai suatu proses, (2) manajemen sebagai kolektivitas, dan (3) manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan suatu ilmu. Menurut Haiman dalam Novianti (2019) mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu untuk mencapai tujuan Bersama. Sementara, menurut George R. Terry dalam Novianti (2020) mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Dari definisi manajemen tersebut tampak bahwa terdapat tiga hal pokok, yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) dalam mencapai tujuan menggunakan kegiatan dari orang lain, (3) kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.

Manajemen sebagai kolektivitas merupakan kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, sehingga dengan kata lain, manajemen adalah segenap orang-orang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan/Lembaga/organisasi tertentu. Adapun orang yang dimaksudkan tersebut biasanya disebut manajer. Secara ketugasan manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen supaya tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain, sedangkan aktivitas manajemen pada umumnya adalah kegiatan-kegiatan manajer dan aktivitas manajer yang biasanya meliputi *planning, organizing, actuating, controlling*, atau biasa disingkat POAC.

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, dan memberikan penjelasan-penjelasan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Pengertian Strategi

Menurut Chandler dalam Isniati dan Rizki (2019:3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan perusahaan jangka Panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara itu, menurut Porter dalam Isniati dan Rizki (2019:3) Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Stephanie K. Marrus, dalam Isniati dan Rizki (2019:3) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pimpinan puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain itu, dua pakar strategi, menurut Hamel dan Prahalad dalam Isniati dan Rizki (2019:3), mendefinisikan Strategi suatu tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Bukan mulai dari apa yang terjadi.

3. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2019:3) Manajemen strategi (*Strategic Management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Menurut Suwarsono (2017:25) Manajemen strategi, dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

2.1.2 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Isniati dan Rizki (2019:6) Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam melaksanakan manajemen strategi, yaitu:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan menentukan kekuatan dan kelemahan internal; menetapkan tujuan jangka Panjang; merumuskan alternatif strategi; dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

Mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, serta mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan membudayakan sistem informasi, juga menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Tahap final dalam manajemen strategi. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan sehingga evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi. Semua strategi dapat dimodifikasi pada masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konsisten berubah. Aktifitas dasar dalam evaluasi strategi diantaranya:

- Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi ini;
- Mengukur kinerja;
- Mengambil tindakan korektif.

2.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Isniati dan Rizki (2019:7) manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategi di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan maka para manajer diajak untuk berpikir secara strategi. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak

alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan hasil yang menguntungkan.

1. Manfaat Finansial

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategi menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya perusahaan dengan kinerja tinggi tampaknya membuat keputusan yang dilatarbelakangi informasi yang lengkap dengan antisipasi yang baik tentang konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.

2. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategi menawarkan manfaat yang nyata lainnya selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal; pemahaman yang lebih baik atau strategi pesaing; meningkatnya produktivitas karyawan; mengurangi keengganan untuk berubah serta pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan.

Manajemen strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena membantu interksi antarmanajer dan staf; berbagai tujuan dengan organisasi; meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki produk atau jasa; dan menghargai kontribusi stafnya sehingga dapat mengandalkan stafnya untuk membantu pada saat posisi perusahaan merosot karena adanya interaksi. Proses manajemen strategi memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan untuk berubah kepada semua manajer dan staf suatu perusahaan. Hal ini membantu perusahaan melihat perubahan sebagai suatu peluang bukan ancaman.

2.1.4. Jenis Jenis Strategi

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

1. Strategi Integrasi

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

- a. Integrasi ke depan (*forward integration*) melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distribusi atau perintel. Meningkatkan jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integral ke depan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual langsung ke konsumen.
- b. Integrasi ke belakang (*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 (*Horizontal Integration*) Meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan, merger, akuisisi, dan pengambilalihan antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomis dan meningkatnya transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi intensif (*Intensive Strategis*)

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

- a. Penetrasi pasar (*Market Penetration*) berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar.
- b. Pengembangan pasar (*Market Development*) melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru,
- c. Pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau nenodifikasi produk atau jasa saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

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

- a. Mentransfer keahlian, pengetahuan teknologi atau kemampuan lain yang bernilai dari satu bisnis ke lainnya.
- b. Mengombinasikan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke operasi tunggal untuk mendapatkan biaya yang lebih rendah.
- c. Mengeksploitasi penggunaan yang umum dari nama merk yang terkenal.
- d. Kolaborasi antar-bisnis untuk membuat kekuatan sumber daya bernilai kompetitif dan kapabilitas.

4. Strategi Defensif

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

- a. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba.
- b. Divestasi (*divestiture*) seringkali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi ke depan atau investasi. Divestasi dapat menjadikan bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan.
- c. Likuiditas (*liquidation*) pengakuan kekalahan dan secara konsekuen dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

2.1.5. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) dari lingkungan perusahaan atau organisasi. SWOT digunakan untuk melilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sumber sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunity*), tetepi secara bersamaan dapat memaksimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut David dan David (2016:171) matriks kekuatan - kelemahan - kesempatan ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi:

1. SO (*Strengths-Opportunities*) kekuatan-kesmpatan

Menggunakan kekuatan intenal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.

2. WO (*Weakness-Opportunities*) kelemahan -kesempatan

Bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal

3. ST (*Strengths-Threats*) Kekuatan-ancaman

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4. WT (*Weakness-Threats*) Kelemahan-ancaman

Taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Penggunaan analisis SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan atau organisasi secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan pemilihan alternatif tindakan yang akan diambil dan strategi perusahaan dalam perencanaan kerja sama.

2. Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi dan arah mana perusahaan menuju masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. Manfaat dari analisis SWOT adalah merupakan strategi bagi para *stakeholder* untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau kedepan terhadap kualitas internal maupun eksternal

3. Fungsi analisis SWOT

Fungsi analisis SWOT adalah untuk menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan. Analisis SWOT adalah untuk menganalisis faktor-faktor di dalam organisasi yang memberikan andil terhadap kualitas mutu pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal.

4. Komponen Analisis SWOT

Menurut Isnati dan Rizki (2019:60) Analisis SWOT memiliki empat komponen diantaranya:

a. Faktor Kekuatan (*Strength*)

Faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan, antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan

komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan, dan sebagainya yang membuat lebih kuat dari para pesaing dalam memasukkan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan dan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

b. Faktor Kelemahan (*Weakness*)

Berbicara tentang kelemahan yang terdapat pada suatu bisnis, keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki kemampuan manajerial yang rendah keterampilan pemasaran yang tidak sesuai tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna, dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

c. Faktor Peluang (*Opportunity*)

Peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menuntungkan bagi suatu satuan bisnis. Berbagai situasi tersebut antara lain:

1. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
2. Identik suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
3. Perubahan dalam kondisi persaingan .
4. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
5. Hubungan dengan para pembeli yang akrab.
6. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

d. Faktor Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah faktor-faktor yang tidak menguntungkan suatu atuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

internal Eksternal	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT

Gambar 2.1. Matriks SWOT

Sumber : David dan David (2016:173)

2.1.6. Matriks EFE

Matriks evaluasi faktor eksternal (*eksternal factor evalution*) menurut David dan David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Tabel 2.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringat	Skor tertimbang
Kesempatan (<i>Opportunities</i>)			
1.			
2.			
3.			
Ancaman (<i>Threats</i>)			
1.			
2.			
3.			
Total			

Sumber David dan David (2016:66)

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam Matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang tetinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan total skor tertimbang adalah 2,5. Skor total tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespons dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada diindustri dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisasi potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal. Total skor 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan kesempatan atau menghindari ancaman eksternal.

2.1.7. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*) adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa Teknik ini adalah Teknik yang

serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1.			
2.			
3.			
Total			

Sumber : David dan David (2016:112)

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar dari rendah sebesar 1,0 hingga tinggi sebesar 4,0, dengan skor rata-rata menjadi 2,5. Total skor tertimbang dibawah 2,5, mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal sementara skor diatas 2,5 mengindikasikan potensi internal yang kuat. Seperti matriks EFE matriks IFE sebaiknya mencakup 20 faktor kunci. Jumlah faktor tidak berdampak pada kisaran skor tertimbang total karena bobot itu selalu berjumlah 1,0.

2.1.8. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-Eksternal-IE*) Menurut David dan David (2016:181) Memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan Sembilan sel yang diilustrasikan pada gambar 2.5 dengan 3 ukuran yaitu kuat, rata-rata dan lemah.

		Kekuatan IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Kekuatan EFE	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 IE

Sumber : David dan David (2016:182)

Dari gambar di atas Matriks IE (*Internal-Eksternal*) Memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan Sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE total pada sumbu Y. Setiap divisi organisasi sebaiknya mengonstruksi matriks IFE dan matriks EFE untuk bagiannya di organisasi. Total skor tertimbang diturunkan dari divisi-divisi yang memungkinkan kontruksi matriks IE level korporat. Pasa sumbu X matriks IE, skor total tertimbang IFE dari 1,0 ke 1,99 mempersepsikan posisi internal yang lemah, skor dari 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat, sama halnya sumbu Y, skor tertimbang total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang dan skor dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda.

1. Rumus utuk divisi yang berada di sel I, II, IV dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun.

2. Divisi-divisi yang berada di sel III, V, atau VII dapat dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga.
3. Rumus umum untuk divisi-divisi yang berada di sel VI, VII atau XI adalah panen atau divestasi.

2.1.9. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

David dan David (2016:184) QSPM adalah satu satunya teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, Teknik ini *Quantitative Strategic Planning Matrix* (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 dan Matriks IFE, yang membentuk tahap 1, bersama dengan matriks SWOT dan Matriks IE yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci eksternal.

Tabel 2.3. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

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

Sumber : David dan David (2016:188)

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

2.1.10 Volume Penjualan

Menurut Kotler dalam Fauzi (2017), volume penjualan adalah barang yang terjual dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu dan didalamnya mempunyai strategi pelayanan yang baik, sedangkan menurut Swastha dan Irawan dalam Fauzi (2017), volume penjualan merupakan tingkat penjualan maksimum yang dapat dicapai oleh penjual. Adapun indikator dari volume penjualan menurut Kotler dalam Fauzi (2017), adalah harga, promosi, kualitas, saluran distribusi dan produk. Menurut Swastha dan Irawan dalam Fauzi (2017), harga ialah sesuatu yang dibutuhkan untuk mendapatkan suatu kombinasi antara pelayanan ditambah produk untuk mendapatkan suatu kombinasi antara pelayanan produk atau jasa dengan sejumlah uang yang sudah menjadi patokan. Promosi menurut ahli pemasaran Harper Boyd: promosi diartikan sebagai upaya membujuk orang untuk menerima produk, konsep gagasan. Menurut Elliot, pengertian kualitas adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat atau dikatakan sesuai dengan tujuan. Saluran distribusi, menurut Kotler dan Keller dalam Fauzi (2017) saluran distribusi adalah organisasi-organisasi yang saling saling tergantung yang saling tercakup dalam proses yang membuat produk atau jasa menjadi tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi. Produk, pengertian produk menurut Frandy Tjiptono dalam Fauzi (2017) produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

Volume penjualan adalah ukuran yang menunjukkan banyaknya atau besarnya jumlah barang atau jasa yang terjual. Menurut Swastha & Irawan dalam Fauzi (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi volume penjualan, yaitu: yang pertama kondisi dan kemampuan pasar. Kondisi dan kemampuan penjual sangat menentukan keyakinan seseorang untuk membeli produk yang dipasarkan. Kondisi pasar yang harus diperhatikan antara lain yaitu jenis dan karakteristik barang yang ditawarkan, harga pokok, dan syarat penjualan seperti pembayaran, penghantaran, pelayanan sesudah penjualan, garansi dan

sebagainya. Yang kedua kondisi pasar. Pasar merupakan sasaran dalam menjual sesuatu produk, dengan demikian pasar juga akan mempengaruhi tingkat penjualan untuk meningkatkan volume penjualan. Kondisi pasar yang harus diperhatikan yaitu jenis pasar, kelompok pembeli atau segmen pasarnya, daya belinya, frekuensi pembelinya, dan keinginan serta kebutuhan pembelinya. Yang ketiga modal. Dalam menjual barang atau produk haruslah produk tersebut dikenal oleh calon pembeli, diperlukan transportasi dan sarana pendukung lainnya dapat dicapai bila penjual memiliki sejumlah modal yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Yang keempat kondisi organisasi pasar. Dalam suatu perusahaan besar, kegiatan penjualan ditangani oleh bagian pemasaran. Sehingga lebih terorganisasi dengan baik. Yang kelima adalah faktor lain yaitu pendukung dari pemasaran misalnya barang, periklanan, peragaan, kampanye pemberian hadiah dan sebagainya tergantung pada kondisi perusahaan.

Adapun cara yang digunakan untuk meningkatkan volume penjualan antara lain: yang pertama promosi penjualan. Merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pemasaran, perusahaan mempromosikan produknya melalui media yang ada. Yang kedua meningkatkan kualitas produk. Dalam meningkatkan volume penjualan, perusahaan menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dipasarkannya, agar pembeli merasa puas membeli produk yang dipasarkan. Sehingga pembeli merasa puas dan menjadi pelanggan tetap sehingga mampu meningkatkan volume penjualan. Yang ketiga menambahkan keanekaragaman produk yang dijual dengan cara ini semakin banyak produk yang ditawarkan, semakin banyak konsumen dalam membeli barang sehingga mampu meningkatkan volume penjualan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dasar data acuan yang berupa teori teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian tersebut adalah penelitian terahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar acuan adalah sebagai berikut:

- a. Hesti Novianissa (2017) yang berjudul “Analisis strategi pemasaran pada usaha Oleh-oleh Menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Studi kasus Bakpia Djogja”. Dalam penelitaian ini peneliti menggunakan analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSP. Berdasarkan skala prioritas utama hasil dari matriks QSP strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Bakpia Djogja yaitu menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dengan skor TAS 5,521.
- b. Zakiah Ulfah (2018) yang berjudul “Analisis Strategi Meningkatkan Volume Penjualan PT.Daya Toyota Cakung” dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dan tanpa formulasi-formulasi strategi yaitu Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSP. Berdasarkan hasil penelitian Matriks IFE dengan skor 3,20 dan Matriks EFE sebesar 3,06 maka dapat diketahui bahwa posisi perusahaan pada matriks IE terdapat pada posisi kuadran IV *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (pengembangan pasar) dan integratif (integraasi kedepan).
- c. Siti Yunitasari (2019) yang berjudul ”Analisis Strategi Pemasaran dalam meningkatkan Penjualan (Studi kasus pada Kios Kaos Anak Bogor)” dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dan tanpa formulasi-formulasi strategi yaitu Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSP. Berdasarkan hasil analisis QSPM, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan saat ini adalah mempertahankan kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan kemudahan dalam sistem pemasaran online.

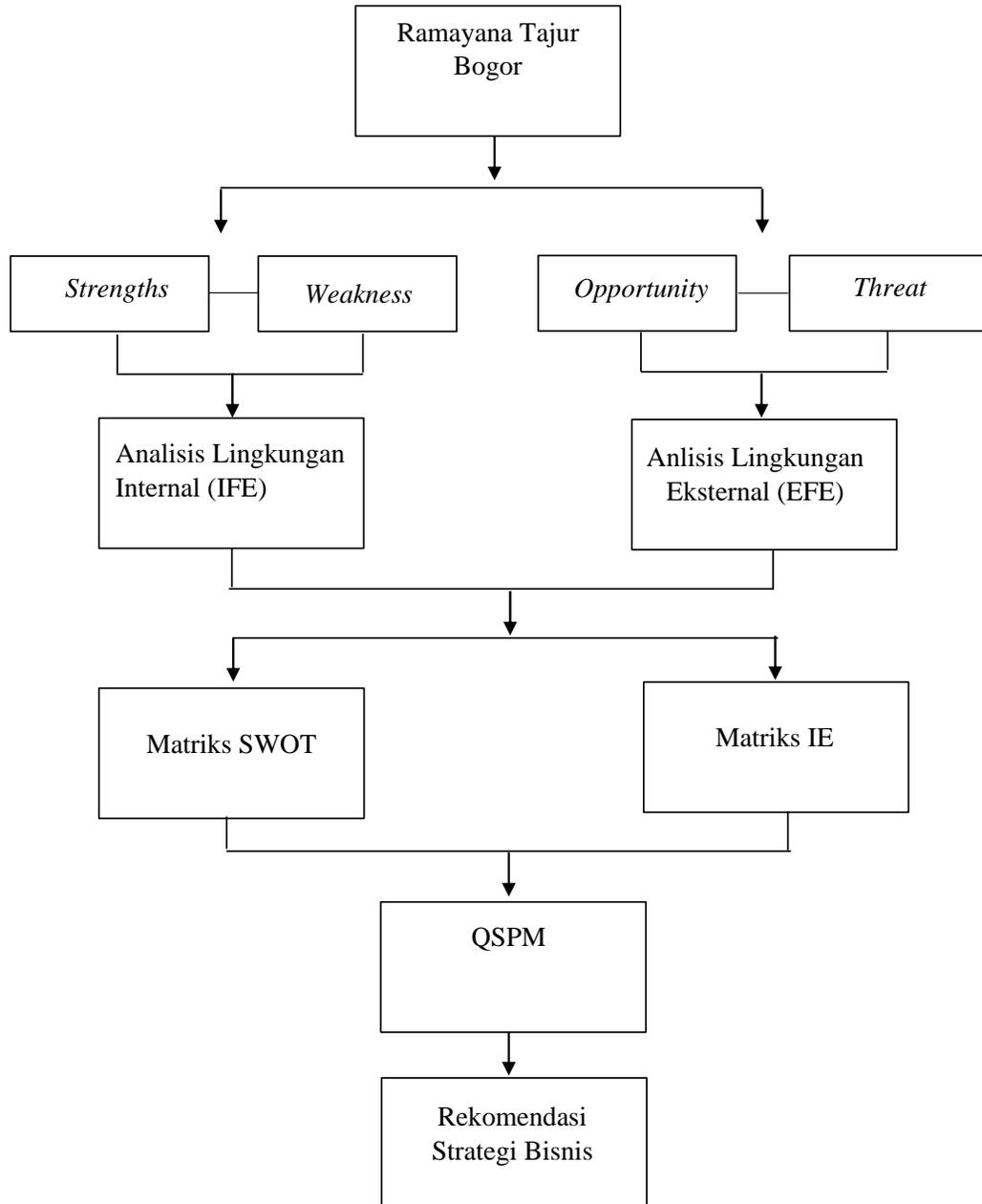
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul	Analisis	Hasil
Hesti Novianissa (2017)	Analisis strategi pemasaran pada usaha Oleh-oleh Menggunakan metode SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) Studi kasus Bakpia Djogja	Matriks IFE, EFE IE, Matriks SWOT dan QSPM	Berdasarkan hasil dari IFE skor 0,218 bahwa kekuatan utama perusahaan adalah Yogyakarta sebagai kota pariwisata dengan skor 0,249 dan ancaman terbesar yaitu produk baru yang lebih inovatif dengan skor 0,121. Hasil IE menunjukkan pada kuadan V dari SWOT dihasilkan 12 alternatif strategi dan terdapat satu strategi prioritas menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dengan skor TAS 5,521
Zakiah Ulfah (2018)	Analisis Strategi Meningkatkan Volume Penjualan perusahaan PT. Daya Toyota Cakung	Matriks IFE, EFE IE, Matriks SWOT dan QSPM	Berdasarkan hasil penelitian Matriks IFE dengan skor 3,20 dan Matriks EFE sebesar 3,06 maka dapat diketahui bahwa posisi perusahaan pada matriks IE terdapat pada posisi kuadran IV <i>Grow and Build</i> (Tumbuh dan Berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (pengembangan pasar) dan integratif (integrasi kedepan).
Siti Yunitasari (2019)	Analisis Strategi Pemasaran dalam meningkatkan Penjualan	Matriks IFE, EFE IE, Matriks SWOT dan QSPM	Berdasarkan hasil matriks IFE dengan skor 2,61 dan matriks EFE sebesar 3,06 posisi kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (<i>Grow and build</i>). Strategi paling tepat digunakan Kios Kaos Anak adalah strategi Intensif dan integrasi.

Sumber: Kampus terkait (2022)

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, berikut merupakan kerangka konseptual yang akan digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2022)