

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Strategi**

Secara Etimologi, Strategi berasal dari turunan kata dalam Bahasa Yunani yaitu *Strategos*, yang berarti ‘Komandan Militer’ pada zaman demokrasi Athena. Karena pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan militer saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti strategi bisnis, olahraga (misalnya sepak bola dan tenis), catur, ekonomi, pemasaran, perdagangan, manajemen strategi, dll.

Menurut Alma (2018:201) Strategi ialah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Menurut Rangkuti (2017:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Diungkapkan oleh Porter dalam Rangkuti (2017:4) Strategi adalah alat yang sangat tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2017:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus – menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para klien di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang terjadi”.

Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan dan menurut David and David (2016:11) Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.

Dalam artikel Porter (1996:17) berjudul *What Is Strategy?* Dijabarkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi

menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa tarikan dan menempa setiap kegiatan dengan tepat. Strategi juga diartikan sebagai penciptaan timbal balik dalam kompetisi, mengkombinasikan aktivitas, serta menciptakan kesesuaian antara aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Konsep strategi itu sekarang - kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan - tujuan jangka panjang.
2. Acuan yang berkaitan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Menurut Kasahara (2020:11), strategi perusahaan utamanya menjawab dua pertanyaannya itu : apa jenis bisnis yang harus digeluti perusahaan dan bagaimana seharusnya manajemen perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk bisnis - bisnis yang digeluti tersebut.

### **2.1.2. Tujuan Manajemen Strategi**

Menurut David dan David (2016:3) Manajemen Strategi (*Strategic Management*) di definisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. Sedangkan menurut Hery (2018:1) manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. manajemen strategi mencakup semua fungsi dasar manajemen yaitu mulai dari merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengendalikan strategi

Menurut David dan David (2016:3) Tujuan manajemen strategi 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. Menurut Aaker (2017:17 - 18)

Tujuan - tujuan manajemen pemasaran strategi yaitu:

1. Mengedepankan pertimbangan dari pilihan strategi
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

Sedangkan menurut Rangkuti (2017:57) Tujuan strategi adalah pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi organisasi. Dan tujuan strategi merupakan gambaran kegiatan yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan strategi harus dinyatakan dalam bentuk SMART yaitu Spesifik, dapat diukur (*Measurable*), dapat dicapai (*Attainable*), berorientasi pada hasil (*Realistic*), serta memiliki batas waktu pencapaian (*Timely*)

#### Tahap – Tahap Manajemen Strategi

Terdapat tiga tahapan proses manajemen strategi oleh David (2016) diantaranya :

1. Perumusan strategi  
Mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang melalui strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai
2. Implementasi strategi  
pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi
3. Evaluasi strategi  
Tahapan pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan, apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, menggunakan metode analisa

perbandingan kondisi pencapaian aktual yang dibandingkan dengan perencanaan awal.

### 2.1.3. 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 produk ke konsumen
- b. Integrasi ke belakang (*backward integration*) 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 Strategies*)

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk mengacu sebagai strategi intensif karena mereka 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 memodifikasi produk atau jasa saat ini.
- 3. Strategi Defensif Sebagai tambahan untuk strategi integratif, intensif dan vertifikasi, organisasi dapat melakukan pengurangan, pelepasan, atau likuidasi.
  - a. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba.
  - b. Divestasi (*divestiture*) sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategik 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.

Sedangkan menurut Assauri (2016:62 - 70) jenis - jenis strategi terdapat 14 Grand Strategy atau strategi dasar induk yang dikenal sebagai master Strategi yaitu :

1. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan pertimbangan dapat dilakukannya pengkoordinasian, sehingga akan dapat dicapai biaya pengorbanan yang lebih rendah dan risiko yang dihadapi lebih kecil. Penekanan dari strategi ini adalah pada pemasaran produk yang sekarang dijalankan, dengan pertimbangan telah dimilikinya keahlian dan keterampilan dalam pengoperasian pemasaran baik untuk klien yang ada, maupun untuk klien baru. Dalam hal ini kegiatan yang ditingkatkan adalah penambahan saluran distribusi dan cabang perusahaan, serta mengubah dan meningkatkan program advertensi dan promosi. Strategi pengembangan pasar pada dasarnya mengikuti penekanan pengembangan dalam pertumbuhan yang terkonsentrasi.

2. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau yang

dimodifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada klien yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada klien. Disamping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus produk yang dikenal dengan produk life cycle. Penekanan dari pelaksanaan strategi pengembangan produk adalah untuk meningkatkan daya tarik produk, dan sekaligus menjaga citra dari merek dan reputasi perusahaan, serta memberikan tambahan pengalaman positif bagi klien strategi pengembangan pasar pada dasarnya mengikuti fokus pada pengembangan pertumbuhan yang terkonsentrasi.

### 3. Strategi Inovasi

Strategi ini menjadikan perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak industri apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya risiko yang dihadapi perusahaan itu. Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk - produk industri, maupun untuk barang - barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi, baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju. Dengan menekankan pada pengembangan atas pertumbuhan yang terkonsentrasi, strategi inovasi dapat dijalankan bila pelaksanaannya difokuskan pada keterkaitan dengan pasar yang sekarang.

### 4. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi

Strategi ini memfokuskan pada suatu kombinasi produk dan pasar tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang langsung menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan dari suatu produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal dengan suatu teknologi yang dominan. Pemilihan secara rasional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu area bisnis

persaingan. Strategi pengembangan yang terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena di dukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga klien dan efektivitas dari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau skills, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

5. Strategi Integrasi Horizontal

Perusahaan akan menjalankan Strategi Integral Horizontal, bila dalam menjalankan strategi jangka panjangnya, perusahaan melakukan pengakuisisian satu atau lebih perusahaan yang beroperasi dalam rantai produksi - pemasaran pada tingkat yang sama. Dengan pengakuisisian seperti ini, akan dapat menghilangkan pesaing - pesaing yang ada dan memberikan kesempatan perusahaan mempunyai akses langsung ke dalam pasar yang baru.

6. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi induk yang dijalankan oleh suatu perusahaan yang mendapatkan perusahaan-perusahaan yang memasok input seperti bahan baku atau klien yang mencari output seperti pedagang besar untuk produk hasil jadi, adalah memilih strategi integral vertikal. Dasar dari pemilihan Strategi induk yang integrasi vertikal lebih bersifat variatif dan sering kurang jelas atau tegas alasannya. Alasan utama dari integral vertikal kebelakang adalah untuk menampung keinginan meningkatkan ketergantungan dari pasokan, dan kualitas bahan baku yang digunakan sebagai input produksi keinginan untuk melakukan integrasi vertikal ke belakang semakin besar, apabila jumlah pemasok tidak banyak sedangkan pesaing yang membutuhkan pasokan yang sama jumlahnya banyak, sehingga dengan menggunakan strategi ini perusahaan kemungkinan dapat mengendalikan biaya akan lebih besar, dan karena itu perusahaan akan dapat meningkatkan margin keuntungan dengan cara memperluas sistem produksi pemasarannya. sedangkan strategi induk integral vertikal ke depan lebih disenangi, bila manfaat yang lebih besar dapat ditekankan pada produksi yang stabil. Hal ini terjadi karena perusahaan akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan memprediksi

permintaan akan output melalui integral ke depan dengan dimilikinya tingkat atau tahap berikutnya dari rantai produksi pemasaran. kedua jenis integral, baik yang horizontal maupun vertikal, tetap terdapat risiko yang menambah beban manajer strategiknya. Sehingga akibatnya dibutuhkan kompetensi yang lebih besar.

7. Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi

Strategi induk diversifikasi menunjukkan telah dimulainya kebiasaan baru dari suatu perusahaan yang ada, yang mengembangkan usahanya berdasarkan operasi atas dasar jenisnya, yaitu pengakuisisian atau membangkitkan usaha turunan internal atau dikenal dengan *spin - off* dari suatu bisnis yang terpisah, dengan kemungkinan terdapatnya sinergi untuk meng - counter keseimbangan keunggulan dan kelemahan dari dua bisnis yang ditangani. Diversifikasi kadang - kadang dilakukan sebagai investasi yang tidak berhubungan atau terkait, karena laba potensialnya tinggi dan sebaliknya kebutuhan sumber dayanya minimal. Strategi diversifikasi yang terkonsentrasi mencakup pengakuisisian bisnis yang berhubungan atau terkait dengan perusahaan semula, yang menyangkut teknologi, pasar atau produknya. Dengan strategi induk ini dilakukan pemilihan bisnis baru, yang mempunyai tingkat kecocokan atau kesesuaian yang tinggi dengan bisnis perusahaan yang sekarang. Diversifikasi terkonsentrasi yang ideal dapat terjadi, bila laba perusahaan yang dikombinasikan dapat meningkatkan keunggulan, serta dapat menciptakan peluang dan mengurangi kelemahan dan risiko. Untuk mendapatkan perusahaan baru seperti ini, dibutuhkan penelitian atau pengkajian yang mendalam, sehingga dapat menghasilkan sinergi.

8. Strategi Diversifikasi

Konglomerasi Adakala pada suatu perusahaan, terutama perusahaan yang sangat besar, perencanaan untuk memperoleh atau mendapatkan suatu bisnis harus dilakukan dengan penuh kehati - hatian, agar berhasil mendapatkan peluang investasi yang benar - benar menjanjikan. Strategi induk seperti ini umumnya dikenal sebagai strategi diversifikasi konglomerasi. Hal penting yang harus diperhatikan adanya upaya untuk dapat diperolehnya perusahaan dengan pola keuntungan ventura.

9. Strategi putar haluan (*Turn Around*)

Strategi Induk Putar Haluan yang dikenal sebagai Turn Aroud strategi adalah strategi yang memfokuskan upaya untuk memperkuat pertahanan perusahaan, yang dilakukan dengan upaya bersama - sama mengadakan penghematan atau pengurangan. Perusahaan yang memilih untuk menjalankan strategi ini, terutama karena perusahaan sedang menghadapi penurunan laba atau keuntungan, yang diakibatkan oleh terdapatnya keadaan resesi ekonomi, inefisiensi produksi, dan terobosan inovasi para pesaing. Upaya penghematan atau pengurangan dilakukan terutama pada pemangkasan biaya atau pengurangan aset perusahaan.

10. Strategi Divestasi

Strategi Dasar Induk Divestasi adalah strategi yang mencakup penjualan suatu perusahaan atau komponen utama dari suatu perusahaan. Bila pengurangan atau retrenchment untuk menyelesaikan putar haluan yang diinginkan, manajer stratejik dapat mengambil langkah untuk menjual perusahaannya yang menghadapi keadaan bisnis yang tidak terintegrasi. Dalam hal ini manajer strategik itu dapat mengambil langkah untuk mencapai penjualan perusahaan tersebut dengan nilai pasar yang tinggi.

11. Strategi Likuidasi

Strategi dasar induk likuidasi dilakukan oleh suatu perusahaan dengan menjual keseluruhannya, terutama yang terkait dengan aset berwujud perusahaan, dan bukan perusahaan yang sedang beroperasi atau going concern. Di dalam pelaksanaan strategi likuidasi dari suatu perusahaan, pada dasarnya para pemilik dan manajer stratejik perusahaan yang gagal itu tidak mengetahui akibat dari aksi yang diambilnya, yaitu akan mengakibatkan kesulitan bagi dirinya dan para pegawai dari perusahaan tersebut, dengan alasan ini, stratejik likuidasi umumnya terlihat kurang menarik dibandingkan dengan strategi dasar induk lainnya. Walaupun demikian, sebagai suatu strategi jangka panjang strategi likuidasi ini dapat mencoba meminimalisasi kerugian dari keseluruhan pemegang saham perusahaan.

## 12. Strategi *Bankruptcy*

Kondisi akhir - akhir ini kegagalan bisnis sering memainkan peranan penting dengan strategi *Bankruptcy* akan dilakukan pendistribusian aset yang lengkap dan menyeluruh kepada kreditor, dimana sebagian dari mereka hanya mendapatkan sebagian kecil saja dari yang diutangkan. Para pengusaha atau pembisnis pada dasarnya tidaklah membayar utangnya, tetapi yang dilakukan adalah mereka menutup atau menyelesaikan utang piutang. Dalam kondisi likuidasi, investor telah kehilangan uangnya, pekerja kehilangan pekerjaan atau job - nya, dan para manajer telah kehilangan kredibilitasnya, serta para pemilik yang memanje perusahaan telah kehilangan yang ada ditangannya. Perusahaan dalam hal ini mencoba menyakinkan kreditornya, bahwa sewaktu - waktu akan dapat memenuhi kewajibannya dan akan membangun kembali pengoperasian perusahaan yang menguntungkan. Daya tarik yang ditampilkan dari perusahaan bangkrut yang kemudian direorganisasi, didasarkan pada adanya harapan kemampuan perusahaan dengan menyakinkan kreditor, terutama perusahaan akan berhasil dipasar untuk mengimplementasikan suatu rencana strateji yang baru. Dalam hal ini perusahaan menawarkan kepada kreditor, rancangan yang sangat hati - hati untuk berupaya meyegerakan dalam pembayaran kepada para kreditor.

## 13. Strategi *Joint Venture*

Strategi dasar induk *joint venture* merupakan kombinasi dari dua atau lebih perusahaan yang mempunyai kemampuan, tetapi juga mempunyai kekurangan komponen yang dibutuhkan bagi keberhasilan dalam suatu lingkungan bersaing tertentu. Ada beberapa hal yang perlu menjadi catatan penting oleh manajer stratejik perlu dipahami, dimengerti dan dijalankan dengan penuh kehati - hatian dalam usaha yang berbentuk *joint venture*. Dengan bentuk *joint venture* terdapat peluang baru, dengan risiko yang dapat di - shared. Dilain pihak *joint venture* terdapat beberapa pembatasan dalam keleluasaan atau kewenangan, dan pengendalian serta laba potensial dari *partner*. Sedangkan perhatian dari manajerial sangat dibutuhkan serta sumber - sumber daya lainnya yang diperlukan bagi kegiatan utama perusahaan.

14. Strategi Aliansi Strategi Pada dasarnya dibedakan dengan joint venture, karena perusahaan - perusahaan yang ikut serta, tidak menyerahkan posisi ekuitas dari satu pihak lainnya. Dalam banyak contoh aliansi stratejik adalah partnerships yang berlaku untuk waktu tertentu, selama partner berkontribusi bagi keterampilan dan kemampuan manufakturing untuk suatu proyek bersama.

#### **2.1.4. Tingkatan Strategi**

Pada umumnya ketika baru berdiri, perusahaan memiliki satu jenis usaha saja. Katakanlah perusahaan tersebut memiliki usaha tata rias. Dalam keadaan seperti itu dikatakan bahwa perusahaan memiliki satu unit usaha strategis (*strategic business unit/SBU*). Ketika itu, manajemen juga dikatakan hanya memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu SBU yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian dinamai sebagai strategi pada tingkatan bisnis (*business level*). Misalnya manajemen memutuskan untuk memilih strategi *diferensiasi*. Tata rias yang dihasilkan ditetapkan memiliki tiga keunikan sebagai pembeda dengan produk serupa yang lain: kedalaman berita, ketajaman analisis, dan kelengkapan data. Berbekal pada ketiga keunikan tersebut, perusahaan memasuki pasar memperebutkan konsumen. Di saat yang sama dengan berbekal ketiga andalannya, perusahaan bersaing dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau serupa.

Akan tetapi hendaknya diketahui bahwa rumusan strategi pada dataran bisnis seperti itu kurang lengkap dan kurang detail. Boleh di kata hanya manajemen puncak saja yang dapat menghayati esensi strategi bersaing tersebut, setidaknya karena masih terlihat abstrak dan belum terlihat alat ukurnya. Manajemen yang berada pada tingkatan di bawahnya, misalnya manajemen pemasaran, perlu uraian yang lebih konkret dan komplit. Ketika produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah ditandai dengan ketiga unikan, kemudian perlu dirumuskan lebih jauh siapa segmen pasar yang dituju dan dengan strategi harga seperti apa produk itu diluncurkan. Di samping itu, tentu saja masih banyak pertanyaan lain yang perlu dijawab, misalnya tentang strategi keuangan yang harus diputuskan pada masa awal beroperasinya perusahaan.

Dengan kata lain, strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajer pemasaran, keuangan,

sumber daya manusia, dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional (*functional level*). Pada dataran ini diharapkan strategi telah tampak lebih jelas, konkret, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer fungsional, manajemen puncak menerjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam strategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta merasa memiliki dan bertanggung jawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

Dalam perjalanannya kemudian bersamaan dengan raihan kinerja yang membanggakan, perusahaan terus berkembang. Pada mulanya perusahaan berhasil meningkatkan volume penjualan yang diraih. Pangsa pasar yang semakin besar tersebut berjalan seiring dengan perolehan laba yang juga semakin membesar. Lama kelamaan, manajemen kemudian memutuskan untuk tidak lagi hanya bergulat dengan satu bisnis inti (*core business*) yang selama ini telah dimiliki. Keputusan ini biasanya terjadi ketika manajemen merasa bahwa satu unit bisnis yang dimiliki sudah tidak bisa lagi tumbuh dengan memuaskan.

Manajemen mungkin juga mulai merasa kurang tertantang, jenuh hanya berurusan dengan persoalan yang semakin hari semakin rutin. Ujungnya, sejak itu perusahaan tidak lagi hanya memiliki satu unit bisnis strategis, melainkan telah memiliki dua dan kemudian di masa yang akan datang hampir dapat dipastikan terus bertambah lagi menjadi beberapa. Perusahaan kemudian mengalami proses konglomerasi, memiliki banyak unit usaha yang bisa saja tidak harus terkait satu sama lain (*unrelated conglomeration*) dan terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. Perusahaan tidak lagi hanya memiliki usaha tunggal, tetapi telah berubah menjadi sebuah perusahaan korporat. Manajemen perusahaan tidak bisa dihindarkan lagi berubah menjadi kantor pusat (*headquarter*) yang harus mengelola dan mengendalikan beberapa unit usaha strategis. Ada perusahaan induk (*holding company*) dan anak perusahaan. Dari sinilah lahir apa yang dikenal dengan sebutan strategi pada tingkatan korporat (*corporate level strategy*).

Ketika perusahaan telah terdiversifikasi dan memiliki banyak unit usaha strategis maka dengan sendirinya manajemen memiliki tiga tingkatan strategi secara sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen pada perusahaan induk mengembangkan strategi tingkatan korporat, manajemen unit usaha strategis bertanggung jawab

sepenuhnya pada pengembangan strategi pada tingkatan bisnis dan sekaligus strategi pada tingkatan fungsional. Mereka juga bertanggung jawab pada manajemen perusahaan korporat (induk). Strategi pada tingkatan bisnis merupakan terjemahan lebih lanjut (turunan) dari strategi tingkatan korporat. Strategi fungsional merupakan turunan strategi tingkatan bisnis. Strategi tingkatan korporat kesannya dengan demikian menjadi payung dari keseluruhan strategi yang berada pada tingkatan di bawahnya. Sehingga dapat disimpulkan tingkatan strategi menurut Taufiqurokhman (2016:19)

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*) – Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*) – Ditetapkan oleh masing – masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit=SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi
3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*) – Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

#### **2.1.5. Implementasi Strategi**

Program, aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran; gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur sering disebut SOP, sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas

dikerjakan Standar Kinerja; ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya.

Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi menurut Taufiqurokhman (2016:53) antara lain :

1. Efektif dan Efisiensi - Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang di inginkan. Karena kebanyakan situasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi
2. Keputusan dan Implementasi - Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial. Keputusan strategi harus dapat mencapai tujuannya. Aturan dalam manajemen strategi persaingan :
  - a. Proses berfikir yang mendahului tindakan
  - b. Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting
  - c. Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat
  - d. Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
  - e. Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang
  - f. Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan
  - g. Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya
  - h. Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya
  - i. Menajemen strategi membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik
3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi - Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi

strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.

4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi – Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu – individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai – nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai – nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

## **2.2 Alat Analisis**

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar perusahaan yang dapat memengaruhi keadaan bisnis perusahaan yang dijalankan, sehingga harus dianalisis. Tujuan analisis eksternal adalah menemukan dan mengembangkan daftar terbatas dari berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Menurut David (2016:112), analisis lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi peluang dan ancaman perusahaan terdiri dari enam segmen, yakni demografis, ekonomi, politik/hukum, sosio kultural, teknologi, serta keadaan global.

Lingkungan internal merupakan keadaan spesifik yang berasal dari dalam suatu perusahaan. Lingkungan internal dapat dianalisis untuk menunjukkan kekuatan dan kelmahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Menurut David (2016:171), lingkungan internal tersebut antara lain: manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

### **2.2.1. Analisis SWOT**

Salah satu alat analisis yang digunakan dalam manajemen strategi adalah Analisis SWOT. Menurut Muhammad (2017:193) Ide Analisis SWOT pertama kali

diperkenalkan oleh Kenneth Andrew pada tahun 1963 saat berlangsung tentang kebijakan bisnis (*business policy*) yang diselenggarakan oleh *the McKinsey Foundation for Management Research*. Ide awal tersebut kemudian disempurnakan oleh Kenneth Andrew pada tahun 1971 dalam bukunya yang berjudul *The Concept of Corporate Strategy*.

Menurut Kerin dan Peterson (2015:5) Analisis SWOT adalah kerangka kerja formal untuk mengidentifikasi dan merumuskan kemungkinan - kemungkinan pertumbuhan organisasi. SWOT adalah kepanjangan dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*Threats*) organisasi. SWOT adalah kerangka kerja yang mudah digunakan untuk memusatkan perhatian pada kenyataan bahwa peluang pertumbuhan perusahaan dihasilkan dari kesesuaian yang tepat antara kemampuan internal perusahaan yang diwujudkan dalam kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang tercermin dari adanya peluang dan ancaman.

Menurut Muhammad (2017:147) disebut kekuatan (*strengths*) apabila variabel internal perusahaan tersebut mampu memberikan keunggulan tertentu. Perusahaan mampu menghasilkan produk dengan lebih baik atau lebih murah dibandingkan pesaingnya. Variabel internal perusahaan tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan mengembangkan kinerja (*performance*) perusahaan di masa sebelumnya. Sebaliknya, variabel internal perusahaan disebut sebagai kelemahan (*weaknesses*) apabila variabel tersebut yang menyebabkan ketidakmampuan menghasilkan produk yang lebih baik atau justru harga produk yang tidak kompetitif. Variabel ini dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja perusahaan.

Peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) adalah variabel eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal - hal yang terjadi di luar perusahaan pada pasar yang lebih besar. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan melindungi dari ancaman, tetapi perusahaan tidak dapat mengubahnya seperti: pesaing, harga bahan baku, dan trend belanja klien, (CPSSoft, 2919)

Faktor - faktor yang mempengaruhi keempat komponen dasar Analisis SWOT diantaranya adalah:

- a. Faktor Internal (*Strength* dan *Weakness*)  
Sumber daya yang dimiliki, Keuangan atau Finansial, Kelebihan atau kelemahan internal organisasi, Pengalaman - pengalaman organisasi sebelumnya (baik yang berhasil maupun yang gagal)
- b. Faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*)  
Terdapat pada Trend, Budaya, Sosial Politik, Ideologi, perekonomian, Sumber - sumber permodalan, Peraturan Pemerintah, Perkembangan Teknologi, Peristiwa - peristiwa yang terjadi, dan Lingkungan, (Budi, 2018).

### **2.2.2. Matriks IFE (Matriks Evaluasi Faktor Internal)**

Menurut David dan David (2016:111), perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi - fungsi perusahaan. Hal tersebut juga 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 di dalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Matriks IFE merupakan perangkat formulasi strategi untuk meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi - fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi - fungsi ini. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan 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.

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

### **2.2.3. Matriks EFE (Matriks Evaluasi Faktor Eksternal)**

Menurut David dan David (2016:65), matriks evaluasi faktor eksternal (*external factor evaluation - EFE*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang dengan maksimal dan mewaspadaai ancaman sehingga mampu untuk menghadapi ancaman dari lingkungan Pesaing.

Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang dengan maksimal dan mewaspadaai ancaman sehingga mampu untuk menghadapi ancaman dari lingkungan pesaing.

### **2.2.4. Matriks IE (Matriks Internal - Eksternal)**

Menurut David dan David (2016:181) matriks Internal - Eksternal (*internal external - IE*) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan Sembilan Sel. Matriks IE sama dengan matriks BCG dalam hal ini melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Selain itu ukuran setiap lingkaran mempresentasikan persentase laba dalam setiap divisi, baik matriks BCG maupun IE.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda - beda. Pertama, ketentuan untuk berbagai 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 integratif (*integrasi ke belakang, integrasi kedepan, dan integrasi ke horizontal*) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi - divisi. Kedua, divisi - divisi yang masuk lamsel III, V dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah 2 strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII atau XI 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.

### 2.2.5. Matriks SWOT

Menurut David dan David (2016:171) matriks kekuatan–kelemahan kesempatan - ancaman (*strengths - weaknesses - opportunities - threats - SWOT*) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi kekuatan - kesempatan (*strengths - opportunities - SO*), strategi kelemahan - kesempatan (*weaknesses - opportunities - WO*), strategi kekuatan - ancaman (*strengths - threats - ST*), dan strategi kelemahan - ancaman (*weaknesses - 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.

a. Strategi SO (*Strengths - opportunities*)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yang dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya.

b. Strategi WO (*weaknesses - opportunities*)

Bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

c. Strategi ST (*strengths - threats*)

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

d. Strategi WT (*weaknesses - threats*)

Taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

<b>INTERNAL</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>  Membuat daftar kekuatan internal kunci	<b>WEAKNESSES (W)</b>  Membuat daftar kelemahan internal kunci
<b>EKSTERNAL</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>  Membuat daftar kesempatan / peluang eksternal kunci	<b>STRATEGI SO</b>  Menciptakan strategi dengan mencocokkan kekuatan internal dan kesempatan eksternal	<b>STRATEGI WO</b>  Menciptakan strategi dengan mencocokkan kelemahan internal dan kesempatan eksternal
<b>THREATS (T)</b>  Membuat daftar ancaman eksternal kunci	<b>STRATEGI ST</b>  Menciptakan strategi dengan mencocokkan kekuatan internal dan ancaman eksternal	<b>STRATEGI WT</b>  Menciptakan strategi dengan mencocokkan kelemahan internal dan ancaman eksternal

Gambar 2.1 Matriks SWOT

Sumber : David (2016:173)

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

Menurut David dan David (2016:184) Teknik ini adalah *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, 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 penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM mensyaratkan penilaian intuisi yang baik.

### 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Fiona Iestari (2021). Yang berjudul "Analisis Dampak Covid - 19 Terhadap Pendapatan Zaidah Rahim *Wedding Organizer* Di Desa Penyesawan Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar Ditinjau Perspektif Ekonomi Syariah" rumusan masalah bagaimana dampak Covid - 19 terhadap pendapatan Zaidar Rahmi *Wedding Organizer*. Penelitian ini dilakukan di Desa Penyesawan Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar. Subjek dalam penelitian ini adalah usaha Zaidar Rahmi *Wedding Organizer* sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah dampak Covid - 19 terhadap pendapatan *Wedding Organizer*. Metode penulisan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa dampak Covid - 19 memberikan pengaruh terhadap pendapatan *Wedding Organizer* yang menurun dari tahun 2018 hingga 2020 disebabkan karena adanya surat larangan untuk beroperasi sementara dan berbagai macam peraturan daerah dalam upaya pencegahan penularan Virus Covid - 19 di Masyarakat sehingga menurunnya pendapat *Wedding Organizer*. Adapun menurut perspektif Ekonomi Syariah menunjukkan bahwa pendapatan serta pelaksanaan *Wedding Organizer* sudah sesuai dengan konsep dengan saling mengedepankan keuntungan bersama konsumen dan pemilik *Wedding Organizer* merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Elis Safitri tahun 2020 melakukan penelitian berjudul Strategi Produk, Promosi dan Layanan Terhadap Minat Konsumen (Studi Kasus Pada *Wedding Organizer (WO)* di Desa Banjarejo, kecamatan batanghari, Kabupaten Lampung Timur).

Penelitian ini dilatarbelakangi Anita *Wedding Organizer* 2014. Dengan tujuan didirikannya *wedding organizer* ini dengan maksud memenuhi permintaan yang ada di masyarakat. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi produk, promosi, dan layanan yang digunakan untuk meningkatkan minat konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi mengetahui strategi produk, promosi, dan layanan minat konsumen (studi kasus pada *wedding organizer (WO)* di Desa Banjarejo, kecamatan batanghari, kabupaten lampung timur) dikalangan masyarakat. Penulis melakukan penelitian melakukan penelusuran terlebih dahulu, merupakan pengembangan dari penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Selanjutnya, Diaz Sari tahun 2020 melakukan penelitian berjudul Strategi Pemasaran *Markem Wedding* dalam meningkatkan kepercayaan calon konsumen di kota Pekanbaru yang dilatar belakangi oleh *Markem Wedding* yang salah satu usaha milik Ibu Hj. Fatmawati atau yang biasa dikenal dengan Ibu Iche Markem yang bergerak dibidang pelayanan jasa atau biasa dikenal dengan masyarakat adalah *wedding organizer (W.O)*. Markem *wedding* tersebut berdiri sejak tahun 1982 yang awalnya dari jasa *wedding organizer* seperti dekorasi dan *make up* serta baju kemudian selain itu ada juga beberapa usaha lainnya jual barang harian, kontraktor dan *fotocopy* yang dominannya ada di daerah Sumatera Barat.

Tujuan penelitiannya adalah untuk menganalisis strategi komunikasi pemasaran Markem *Wedding* dalam meningkatkan kepercayaan calon konsumen di kota Pekanbaru. Penelitiannya dilakukan kurang lebih 2,5 bulan dan data penelitian diperoleh dengan teknik wawancara mendalam dengan dua informan disertai tambahan yakni dari konsumen dan calon konsumen kemudian melakukan observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan strategi komunikasi pemasaran dilakukan Markem *wedding* berupa brosur, banner dan promosi di instagram, penjualan personal, pemasaran langsung, berita dari mulut ke mulut dan promosi penjualan.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul	Analisis	Hasil
Fiona Iestari (2021)	Analisis Dampak Covid - 19 Terhadap Pendapatan Zaidah Rahim <i>Wedding Organizer</i> Di Desa Penyesawan Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar	Matriks IFE, matriks EFE dan Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSP	Dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa dampak Covid - 19 memberikan pengaruh terhadap pendapatan <i>Wedding Organizer</i> yang menurun dari tahun 2018 hingga 2020 disebabkan karna ada nya surat larangan untuk beroperasi sementara dan berbagai macam peraturan daerah dalam upaya pencegahan penularan Virus Covid - 19 di Masyarakat sehingga menurunnya pendapat <i>Wedding Organizer</i> . Adapun menurut perspektif Ekonomi Syariah menunjukkan bahwa pendapatan serta pelaksanaan <i>Wedding Organizer</i> sudah sesuai dengan konsep dengan saling mengedepankan keuntungan bersama konsumen dan pemilik <i>Wedding Organizer</i> merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

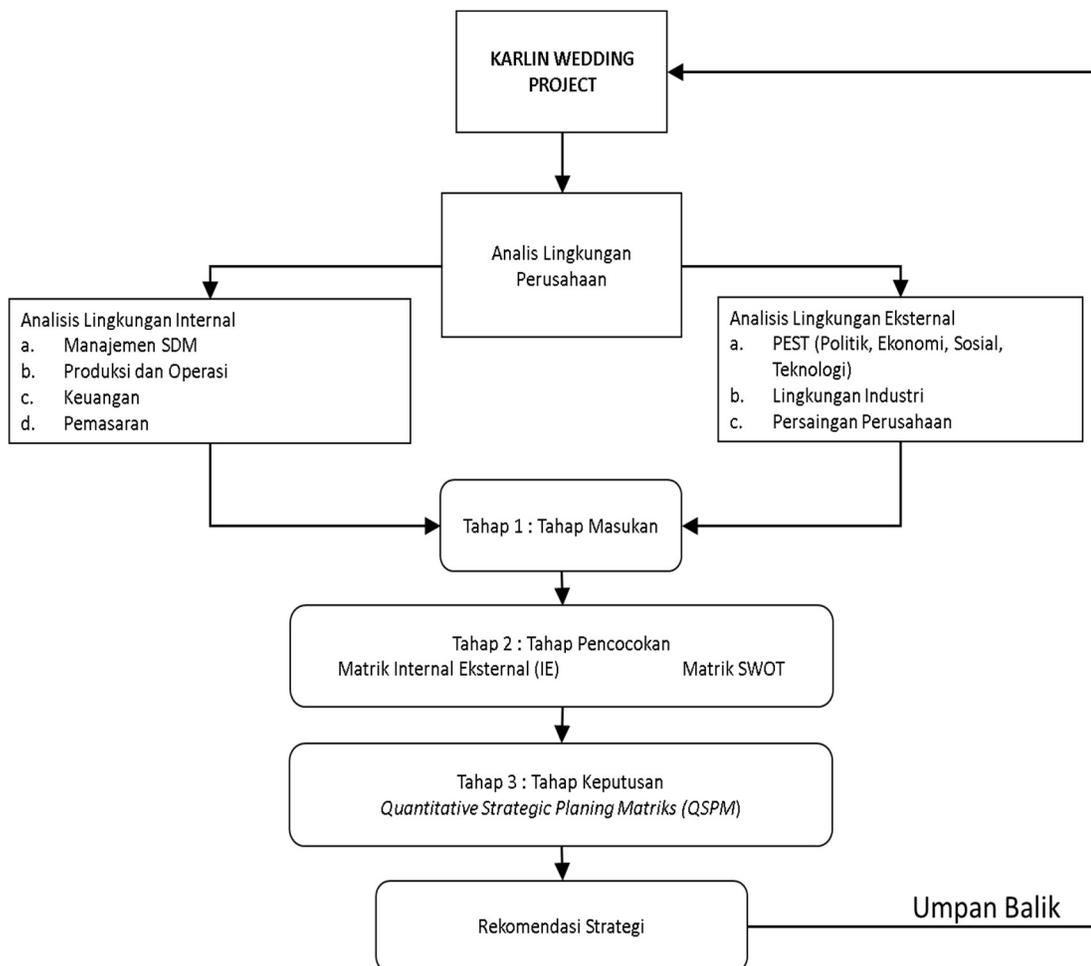
Elis Safitri tahun 2020	Strategi Produk, Promosi dan Layanan Terhadap Minat Konsumen (Studi Kasus Pada <i>Wedding Organizer</i> (WO) di Desa Banjarejo, kecamatan batanghari, Kabupaten Lampung Timur	Matriks IFE, matriks EFE dan Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSP	Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa strategi produk, promosi, dan layanan terhadap minat konsumen telah diterapkan dengan baik oleh Ana Sariayu <i>wedding organizer</i> dan Anita <i>wedding organizer</i> . Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap 6 orang dan hanya 3 orang yang merasa kurang terpenuhi keinginannya dikarenakan jumlah karyawan sedikit dan jika konsumen diberi pilihan untuk menggunakan jasa <i>wedding organizer</i> hanya 1 yang tidak akan menggunakannya kembali. Namun terlepas dari kurang terpenuhinya keinginan konsumen, para pemilik dan sekaligus pengelola <i>wedding organizer</i> tidak lepas dari peran inovasi, baik dari produk, promosi dan layanan yang dilakukan
Diaz Sari tahun 2020	Strategi Pemasaran Markem <i>Wedding</i> dalam meningkatkan kepercayaan calon konsumen di kota Pekanbaru	Matriks IFE, matriks EFE dan Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSP	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan strategi komunikasi pemasaran dilakukan Markem <i>Wedding</i> karena adanya faktor Markem <i>Wedding</i> yang sudah lama, orang profesional, fasilitas lengkap dan adanya bulan baik dan cerita yang tidak benar akan harga. Kesimpulan dari penelitian adalah strategi komunikasi pemasaran Markem <i>Wedding</i> dalam meningkatkan kepercayaan calon konsumen sudah berjalan baik dan efektif, terlihat adanya lima strategy komunikasi pemasaran yang dijalankan Markem <i>Wedding</i> .

Sumber: Kampus Terkait (2022)

## 2.4 Kerangka pemikiran

Pada penelitian ini penulis bermaksud menginformasikan strategi pengembangan pada usaha Karlin *Wedding Project* melalui beberapa tahap. Tahap pertama yaitu tahap input, penelitian diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal Karlin *Wedding Project* menggunakan metode deskriptif. Hasil dari analisis lingkungan internal digunakan sebagai informasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada matriks IFE, sedangkan hasil dari analisis lingkungan eksternal digunakan sebagai

informasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada matriks EFE. Tahap kedua yaitu tahap pencocokan, dilanjutkan dengan menentukan strategi alternatif menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan adalah tahap penentuan prioritas strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks IE dan matriks SWOT diurutkan berdasarkan prioritasnya. Alat analisis yang digunakan yaitu QSPM. Hasil analisis QSPM berupa strategi dengan nilai terbesar menjadi prioritas pertama dan menghasilkan rekomendasi strategi yang dapat digunakan *KARLIN WEDDING PROJECT* dalam pengembangan usahanya. Kerangka berpikir merupakan konsep yang menjelaskan sistematika jalannya penelitian. Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian Strategi Pengembangan Karlin *Wedding Project*

Sumber: Penelitian (2022)