

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

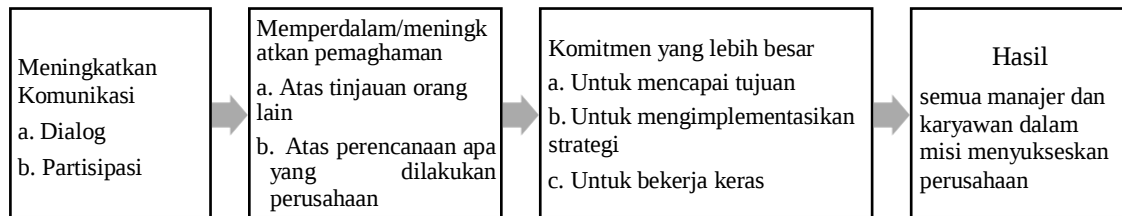
2.1.1. Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2016:3), Manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan 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. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini.

Bhalla *et.al.* 2009 (dalam Jim Hoy Yam, 2020:3), menyatakan manajemen strategis merupakan suatu metode dan perilaku eksekusi yang dihasilkan dari perpaduan 2 unsur utama yakni sosiologi dan ekonomi. Substansi unsur sosiologi dalam manajemen strategi terfokus pada pelaku yang terlibat dalam aktivitas organisasi; sedangkan substansi unsur ekonomi terfokus pada kinerja finansial dan non finansial. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategik yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Ahmad, 2020:5)

2.1.2. Manfaat Manajemen Strategik

Keuntungan utama dari manajemen strategik telah membantu organisasi untuk memformulasi strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategik (David & David, 2016:14).



Gambar2.1. Keuntungan Perusahaan yang Melakukan Rencana Strategik

Sumber : David & David (2016:15)

Manfaat manajemen strategi adalah berfungsi sebagai kompas atau pedoman langkah teknis bagi pelaku organisasi, sehingga arah yang dituju dan langkah yang diambil dalam operasional menjadi jelas dan terfokus (Jim Hoy Yam, 2020:18). Manfaat manajemen strategi bagi perusahaan atau organisasi, mencakup 2 bidang operasi, yakni:

1. Manfaat Finansial

Perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara terencana dengan mengimplementasi manajemen strategi, maka pencapaian kinerja akan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang menjalankan operasional dengan sistem sederhana dan tanpa implementasi manajemen strategi. Manfaat finansial yang diperoleh bisa bersifat dampak langsung maupun tidak langsung, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Dampak langsung

Implementasi strategi membawa akibat terhadap aktivitas yang terkait langsung maupun tidak langsung: strategi pemasaran produk baru berdampak langsung pada penjualan produk baru dan membangun citra produk baru.

b. Dampak tidak langsung

Implementasi strategi tidak berdampak secara langsung pada aktivitas terkait langsung maupun tidak langsung: strategi logistik berdampak tidak langsung pada harga pokok penjualan, berdampak tidak langsung pada kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan.

2. Manfaat Non Finansial

Manajemen strategi juga memberikan 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.

2.1.3. Strategi

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson, (2017) dalam Maulida (2021:2) strategi adalah seperangkat komitmen dan tindakan yang terintergrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Menurut David (2016:11), Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen, 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. Strategi dapat diartikan pula sebagai suatu garis – garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Dalam mengeksekusi strategi tidak hanya diperlukan strategi yang baik saja, tetapi juga memerlukan *timing* yang tepat. Sering kali perusahaan gagal karena tidak dapat mengeksekusi strategi dengan baik. Melihat fenomena ini, Mtzberg memberikan 5 pendekatan penyusunan strategi bisnis atau yang dikenal dengan 5P's yang mengambil perspektif dari 5 sudut pandang berbeda.

1. *Strategy as a plan* : terdapat karakteristik strategi, yaitu strategi direncanakan terlebih dahulu, dan strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan.
2. *Strategy as ploy* : menjelaskan bagaimana anda menjadi lebih baik dari pesaing dengan membuat rencana untuk mengganggu, menghambat, dan melumpuhkan.
3. *Strategy as pattern* : strategi sebuah pola yang menunjukkan serangkaian tindakan yang dilakukan manajemen dalam mencapai goals.
4. *Strategy as position* : merupakan bagaimana anda memposisikan perusahaan di pasar sehingga strategi yang dibuat membantu untuk mencari tahu posisi yang cocok antara organisasi dan lingkungan kerja anda.
5. *Straregy as perspective* : strategi menunjukkan perspektif dari para strategist (pembuat keputusan perusahaan) didalam memandang dunianya.

Maka dapat disimpulkan konsep ini mendukung pembentukan strategi bisnis karena

penerapan konsep ini mempertimbangkan semua kelebihan dari kekuatan, kompetensi, dan kemampuan perusahaan.

2.1.4. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari keputusan dan tindakan yang difokuskan untuk membangun keunggulan diferensial yang berkelanjutan dibandingkan pesaing, di benak, untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Dengan perspektif ini, strategi pemasaran dapat memiliki arti yang sama bagi entitas mana pun dengan “pesaing” yang berfokus pada beberapa kelompok “pelanggan” (Atika, 2021:174).

Strategi pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan atau usaha pemasaran dan suatu perusahaan, dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Sofjan Assauri, 2020:170).

2.1.5. Matriks IFE dan Matriks EFE

a. Matriks IFE

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

Total skor bobot berkisar 1,0 untuk yang rendah hingga 4,0 untuk yang tinggi, dengan skor rata – rata 2,5. Total skor bobot dibawah 2,5 mengindikasikan memiliki kelemahan internal, sementara skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (David & David, 2016:111).

Tabel 2.1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber : David & David (2016:112)

b. Matriks EFE

Evaluasi faktor eksternal atau *External Factor Evaluation*: mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor – faktor eksternal perusahaan dari dua sisi, yakni dari sisi peluang dan sisi ancaman terhadap fungsi dan eksistensi bisnis. (Jim Hoy Yam, 2020:30). Strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. (David & David, 2016:65)

Skor total rata – rata bobot tertinggi 4,0 dan total skor bobot terendah 1,0. Skor total rata – rata bobot 2,5. Skor total bobot mengindikasikan bahwa organisasi merespons dengan baik terhadap peluang 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. Total skor 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan kesempatan atau menghindari ancaman eksternal (David & David, 2016:65).

Tabel 2.2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

FaktorEksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			

Sumber : David & David (2016:66)

2.1.6. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks IE memosisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci: skor total bobot IFE pada sumbu X dan skor bobot total EFE pada sumbu Y. Setiap divisi organisasi sebaiknya membuat Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya di organisasi. Total skor bobot diturunkan dari divisi – divisi yang memungkinkan konstruksi Matriks IE level korporat. Pada sumbu –x matriks IE, skor total bobot IFE dari 1,0 ke 1,99 mempresentasikan 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 bobot 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.

		Kuat 3,0 sampai 4,0 4,0	Rata-Rata 2,0 sampai 2,99 3,0	Lemah 1,0 sampai 1,99 2,0	1,0
Tinggi 3,0 sampai 4,0		I	II	III	
Sedang 2,0 sampai 2,99		IV	V	VI	
Rendah 1,0 sampai 1,99		VII	VIII	IX	

Gambar 2.2. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Sumber : David & David (2016:182)

2.1.7. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi dalam proyek atau disebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini – lini produk sendiri maupun pesaing. Analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing – masing. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu :

1. *Strength* (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi
2. *Weakness* (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi
3. *Opportunity* (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan

4. *Threat* (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

a. Matriks SWOT

Mencocokkan faktor internal dan eksternal adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, serta tidak ada satu set pun pencocokkan terbaik. (David & David, 2016:171-172).

Matriks SWOT mempunyai 4 strategi, yaitu:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan lembaga, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk merebut dan memanfaatkan peluang eksternal sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal.

3. Strategi WO

Strategi diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang eksternal yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan internal yang ada

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defisit dan berusaha meminimalkan kelemahan internal yang ada serta menghindari ancaman eksternal.

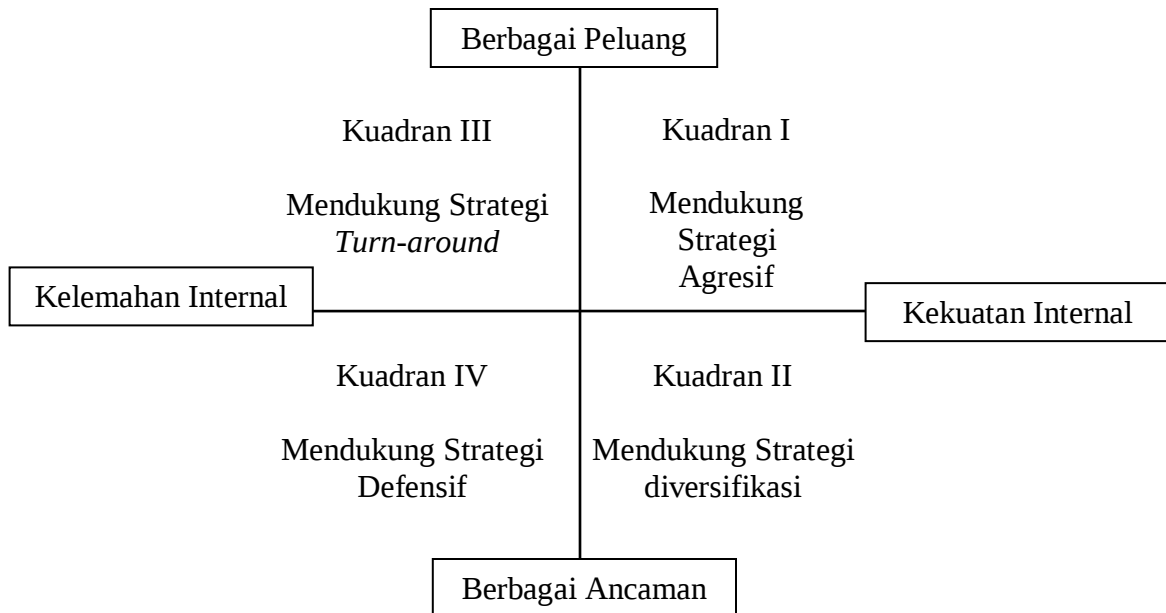
Matriks SWOT	Strengths (S)	Weakness (W)
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan faktor –faktor peluang eksternal	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan faktor – faktor ancaman eksternal	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2.3. Matriks SWOT

Sumber : Ahmad (2020:64)

b. Diagram SWOT

Diagram Analisis SWOT ini digunakan untuk melihat dimana posisi perusahaan saat ini berada. Terdapat 4 kuadran dengan kategori yang berbeda.



Gambar 2.4. Diagram Analisis SWOT

Sumber : Ahmad (2020:66)

1. Kuadran I = Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).
2. Kuadran II = Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran III = Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran VI = Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.8. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Teknik QSPM membentuk tahap 3 kerangka analisis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi analisis yang terbaik. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. David & David (2016:185)

Metode QSPM mengevaluasi beberapa strategi secara objektif berdasarkan faktor – faktor sukses pilihan eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM dipergunakan oleh manajemen untuk memilih strategi yang tepat untuk diimplementasi. Pilihan strategi dilakukan berdasarkan analisis faktor – faktor internal dan eksternal yang tercermin dari total nilai daya tarik (TAS). Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi dipilih sebagai strategi yang paling tepat. Jim Hoy Yam (2020:69-70)

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang dapat diambil dari berbagai sumber ilmiah seperti skripsi, tesis, atau jurnal penelitian. Berikut adalah penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian :

1. Siti NurJanah (2021) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi PT Dhiyaa El Haramain El Mubarakah Kota Bekasi Dalam Mempertahankan Eksistensinya Menghadapi Pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi eksistensinya perusahaan dimasa pandemi covid-19. Berdasarkan hasilnya terdapat 12 faktor internal, pada faktor IFAS El Haramain memperoleh skor 3,52 dan terdapat 11 faktor eksternal dengan memperoleh skor EFAS 3,23. Skor masing – masing IFAS dan EFAS kemudian dimasukkan ke dalam matriks IE dengan hasil berada pada kuadran I yang berarti strategi *Grow and Build*, perusahaan mempunyai kekuatan dan juga peluang untuk mengembangkan usaha dengan strategi WO. Berdasarkan formulasi SWOT didapatkan alternatif strategi perusahaan yang dapat diterapkan El Haramain yaitu strategi konsentrasi.
2. Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso (2016) melakukan penelitian dengan

judul Analisis strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). Penelitian ini dilakukan untuk merencanakan strategi pemasaran dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pemasaran *Waroeng Steak & Shake (WS)*. Berdasarkan hasilnya matriks IFE terdapat 20 faktor internal dengan memperoleh skor 3.181 dan pada matriks EFE terdapat 13 faktor eksternal dengan memperoleh skor 2.798. Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE, hasil dari matriks IE nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran IV yang berarti *Grow and Build strategy*. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks QSPM dengan hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan dengan TAS 6.906

3. Najma Atikah, Nadya Novandriani Karina Moeliono (2021) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran Ramen Aboy). Penelitian ini dilakukan karena dibutuhkan analisis untuk menciptakan strategi bisnis baru dalam pengembangan restoran khususnya bidang pemasaran. Berdasarkan hasilnya matriks IFE terdapat 9 faktor internal dengan memperoleh skor 3,339 dan pada matriks EFE terdapat 10 faktor eksternal dengan memperoleh skor 3,198. Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE, hasil dari matriks IE nilai tersebut menunjukkan berada pada sel kuadran I yaitu *Growth and Build* menggunakan strategi intensif, berarti bahwa restoran tersebut membutuhkan usaha intensif yang lebih baik lagi untuk menghadapi persaingan pasar. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks QSPM dengan hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu meningkatkan fasilitas serta membuat promosi produk yang menarik untuk mempengaruhi loyalitas konsumen dengan skor TAS 6,773 .

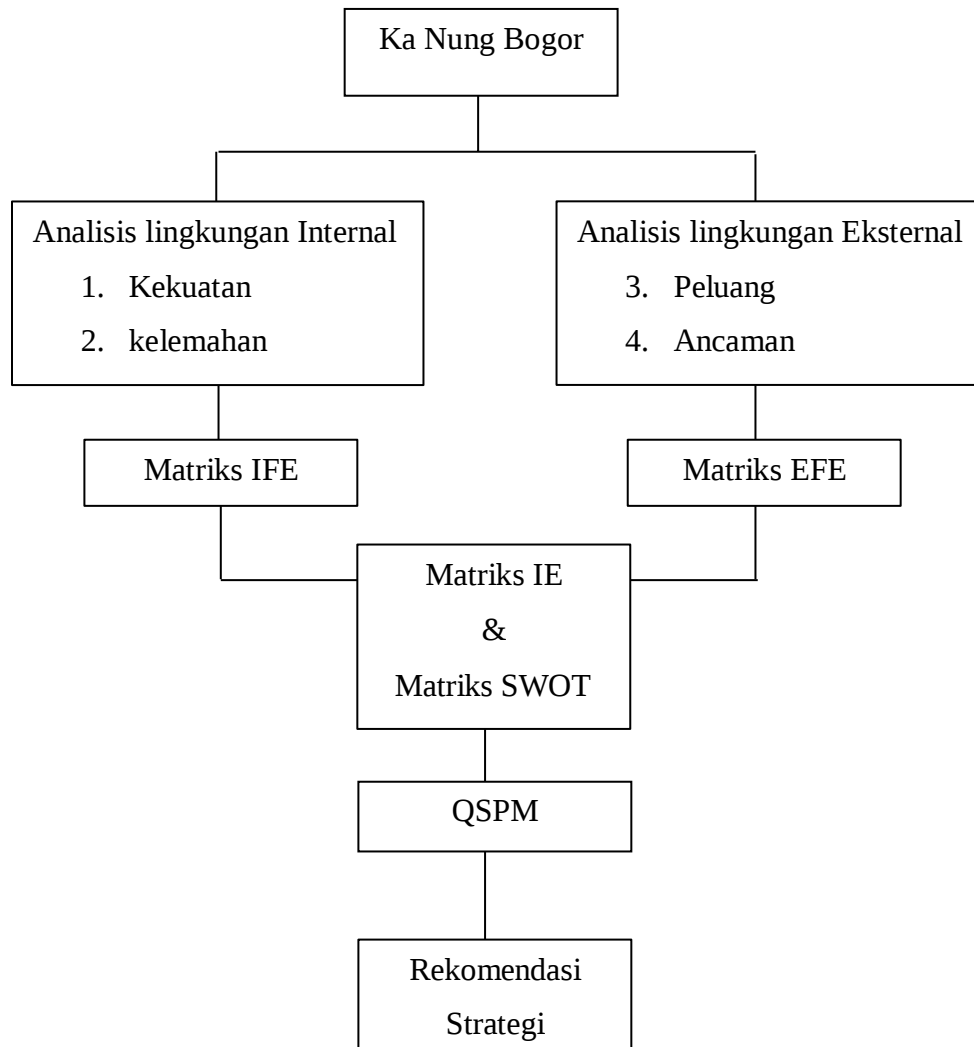
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Siti NurJanah (2021)	Analisis Strategi PT Dhiyaa El Haramain El Mubarakah Kota Bekasi Dalam Mempertahankan Eksistensinya Menghadapi Pandemi Covid-19	Matriks IFE Matriks EFE Matriks IE Matriks SWOT	1. Skor berbobot IFAS 3,52. 2. Skor berbobot EFAS 3,23. 3. Dalam matriks IE hasil berada pada kuadran I yang berarti strategi <i>Grow and Build</i> perusahaan mempunyai kekuatan dan juga peluang untuk Mengembangkan usaha dengan strategi WO. 4. Berdasarkan formulasi SWOT didapatkan alternatif strategi perusahaan yang dapat diterapkan El Haramain yaitu strategi konsentrasi.
Hany setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso (2016)	Analisis strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)	Matriks IFE Matriks EFE Matriks IE Matriks SWOT Matriks QSPM	1. Skor berbobot IFE 3.181 2. Skor berbobot EFE 2.798 3. Hasil dari matriks IE menunjukkan posisi kuadran IV yang berarti <i>Grow and Build strategy</i>. 4. Strategi yang dapat adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. 5. Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks QSPM dengan hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan dengan TAS 6.906
Najma Atikah, Nadya Novandriani Karina Moeliono (2021)	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran Ramen Aboy)	Matriks IFE Matriks EFE Matriks IE Matriks SWOT Matriks QSPM	1. Skor berbobot IFE 3,339 2. Skor berbobot EFE 3,198 3. Hasil dari matriks IE berada pada sel kuadran I yaitu <i>Growth and Build</i> menggunakan strategi intensif. 4. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. 6. Alternatif strategi dari matriks QSPM yaitu meningkatkan fasilitas serta membuat promosi produk yang menarik untuk mempengaruhi loyalitas konsumen dengan skor TAS 6,773.

Sumber: Kampus Terkait (2022)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Uma Sekaran dalam Sugiyono, 2016:60). Dibawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis (2022)