

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Strategi**

Strategi adalah rencana atau metode yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks bisnis, strategi seringkali mengacu pada langkah-langkah yang direncanakan secara hati-hati untuk mencapai keunggulan kompetitif, pertumbuhan perusahaan, atau tujuan jangka panjang lainnya. Strategi juga dapat diterapkan dalam konteks militer, politik, dan berbagai bidang lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut A. Halim dalam Sattar (2019:80) strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuan sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya. 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

Manajemen strategi adalah proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya dan aktivitas organisasi secara holistik, dengan fokus pada penciptaan nilai jangka panjang dan keunggulan kompetitif. George Terry dalam Dewi (2019:2) menjelaskan manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang. Menurut David dan David (2019:3) Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya

#### **1. 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. Tahapan Manajemen Strategi

Perumusan strategi menurut David (2017) yaitu:

#### 1. Perumusan strategi

Adalah proses penyelidikan, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan kriteria bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tahapan ini termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dicapai. Pada perumusan strategi, manajer puncak memiliki

perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi karena mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang diperlukan didalam tahap implementasi.

## 2. Implementasi strategi

Merupakan proses dimana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Pada tahap ini perusahaan diharuskan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Karena implementasi strategi sering kali melibatkan keputusan sehari-hari didalam pengalokasian sumber daya, dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan tinjauan oleh manajemen puncak, tahapan ini juga disebut sebagai perencanaan operasional. David (2017) juga mengungkapkan bahwa implementasi strategi dianggap sebagai tahap paling sulit didalam manajemen strategis karena membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan.

## 3. Evaluasi strategi

Menurut Maulida, (2021:10-12). Tahapan evaluasi sekaligus pengendalian ini bertujuan untuk memperoleh informasi strategi mana yang tidak berjalan dengan baik dan membandingkan hasil kinerja aktual dengan kinerja yang diinginkan. Tiga kegiatan evaluasi strategi mendasar yaitu:

- a. Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja, dan
- c. Mengambil tindakan korektif

## **3. Karakteristik Manajemen Strategi**

Menurut Isniati (2019:8-11) Manajemen strategik mencakup manajemen organisasi secara keseluruhan maka manajemen strategik cenderung menjadi suatu pokok bahasan yang dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda, yaitu:

- a. Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional Persyaratan yang sangat esensial untuk sukses, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi. berhubungan dengan bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai efisiensi karen suatu organisasi perlu menetapkan suatu metode, prosedur. sistem, aturan, dan lainnya untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas atau tindakan dengan benar.

Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar. Efektivitas terutama ditentukan oleh hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan eksternalnya. Efektivitas memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas yang benar

- b. Manajemen strategik berorientasikan ke arah jangka panjang Secara umum, strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran atau jangka pendek. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu.

### **2.1.2 Pengembangan Usaha**

Pengembangan usaha adalah proses di mana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan nilai tambah baru melalui strategi, inovasi, dan ekspansi untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pengembangan usaha juga merupakan aktivitas apapun yang meningkatkan atau bertujuan untuk meningkatkan – keuntungan, produksi, atau potensi layanan bisnis dapat diartikan sebagai investasi atau waktu yang berdampak pada pertumbuhan dan perluasan usaha. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar. Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (starting), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan franchising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan usaha dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

#### **1. Jenis-jenis Pengembangan Usaha**

Menurut Subagyo (2008), secara umum pengembangan usaha dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

##### **1. Pengembangan vertical**

Pengembangan vertikal adalah perluasan usaha dengan cara membangun inti bisnis baru yang masih memiliki hubungan langsung dengan bisnis utamanya.

##### **2. Pengembangan horizontal**

Pengembangan horizontal adalah pembangunan usaha baru yang bertujuan memperkuat bisnis utama untuk mendapatkan keunggulan komparatif, yang secara

line produk tidak memiliki hubungan dengan core bisnisnya

### 3. Perluasan ke hulu atau ke hilir

Arah pengembangan usaha disesuaikan dengan posisi usaha anda saat ini, jika usaha tersebut berada di hilir, maka pengembangannya kearah hulu. Kelebihan: pengembangan pada posisi ini lebih muda, karena telah mengetahui pasar, sumber material, dan teknologi. Kekurangan: jika terjadi permintaan produk pada bisnis ini melemah, maka tingkat penjualan akan menurun.

### 4. Diversifikasi usaha

Diversifikasi usaha adalah mengembangkan usaha ke berbagai jenis usaha. Kelebihan: jika salah satu jenis usaha mengalami penurunan permintaan pasar (rugi), maka usaha yang lain masih dapat menutupi kerugiannya. Kekurangan: pengembangan cara ini cukup sulit dilakukan karena harus mempelajari dari awal baik pasar, sumber material, ataupun teknologinya dan sebagainya.

## 2. Aspek-aspek dalam pengembangan usaha

### 1. Aspek Strategis

- Penetapan visi, misi, dan tujuan perusahaan.
- Perumusan strategi bisnis untuk mencapai tujuan jangka panjang.
- Pengembangan usaha berdasarkan strategi yang ditetapkan.

### 2. Aspek Pemasaran:

- Analisis pasar dan penelitian pasar.
- Segmentasi pasar dan pemilihan target pasar.
- Pengembangan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

### 3. Aspek Operasional:

- Manajemen operasional untuk memastikan efisiensi dan produktivitas.
- Pemantauan kualitas produk atau layanan. Pengelolaan rantai pasokan dan logistik.

### 4. Aspek Keuangan:

- Perencanaan keuangan dan pengelolaan anggaran. Analisis keuangan dan pelaporan

### 2.1.3 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019:2). Business Model Canvas (BMC) adalah bahasa umum untuk menggambarkan, memvisualisasikan, mengevaluasi dan

memodifikasi model bisnis untuk membantu organisasi bisnis dan wirausahawan pemula mengklasifikasikan dan menganalisis model bisnis perusahaan.

Fungsi Business Model Canvas (BMC) dapat menggambarkan sembilan elemen kunci yang diwakili oleh setiap kolom halaman atau canvas, tetapi dalam satu canvas ini memberikan kemudahan dalam membaca dan memahami sebuah model bisnis secara utuh. (Ade dalam Ilmi 2019: 4). Berikut elemen-elemen Business Model Canvas :

**a. *Customer Segment (Segmen Pelanggan)***

Seperti yang dinyatakan Osterwalder dan Pigneur (2017:20), pelanggan adalah inti dari suatu bisnis atau usaha. Tanpa pelanggan, perusahaan tidak dapat menjalankan perusahaan dengan waktu yang lama dan sering dianggap sebagai inti dari semua model bisnis dan biasanya dipikirkan sejak awal karena menentukan kepada siapa produk atau layanan tersebut ditujukan. Setiap bisnis perlu menentukan segmen pelanggan mana yang ingin dilayani. Untuk memuaskan pelanggan, yaitu perusahaan mengklasifikasi berdasarkan kesamaan segmen yang berbeda, yaitu kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lainnya.

**b. *Value Proposition (Proposisi Nilai)***

Osterwalder dan Pigneur (2017:22) menyatakan bahwa roposisi nilai adalah alasan pelanggan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Anda dapat memecahkan masalah pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap nilai terdiri dari produk dan layanan terpilih yang disesuaikan dengan segmen pelanggan tertentu. Baik itu solusi atau manfaat yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Beberapa nilai merupakan inovasi baru yang dapat mengganggu penawaran dari pesaing lain

**c. *Channels (Saluran)***

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Nafsah dan Andika (2019:185) saluran atau channels adalah media bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. Sederhananya, channel adalah media yang bisnis dapat digunakan oleh pengusaha untuk menmberikan solusi untuk menjangkau pelanggan.

Osterwalder dan Pigneur (2017:26) berpendapat saluran memiliki memiliki lima fungsi yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa
2. Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

***d. Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)***

Hartirini Warnaningtyas (2020:55) menyatakan bahwa hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

1. Akuisisi pelanggan.
2. Retensi (mempertahankan) pelanggan.
3. Peningkatan penjualan.

***e. Revenue Stream (Arus Pendapatan)***

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Buana, Adrian Setra (2020:23) Blok bangunan revenue stream ( arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan), jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah garis hidup.

***f. Key Resources (Sumber Daya Utama)***

*Key Resources* merujuk kepada aset-aset yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya dengan efektif. Sumber daya ini membantu perusahaan dalam memberikan nilai kepada pelanggan, menjalankan operasi sehari-hari, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Key Resources dapat berupa berbagai jenis aset, termasuk tetapi tidak terbatas pada:

- a. Sumber Daya Finansial: Ini mencakup modal awal, pendanaan eksternal, atau arus kas yang diperlukan untuk mengoperasikan bisnis.

- b. Sumber Daya Fisik: Berbagai jenis aset fisik seperti tanah, bangunan, peralatan, mesin, kendaraan, dan inventaris yang diperlukan untuk memproduksi atau menyediakan produk atau layanan.
- c. Sumber Daya Manusia: Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan yang diperlukan untuk menjalankan operasi bisnis, serta kepemimpinan dan manajemen yang efektif.
- d. Sumber Daya Hubungan: Kemitraan, jaringan, atau hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan pemasok, distributor, mitra bisnis, atau pihak lain yang dapat memberikan nilai tambah atau dukungan.
- e. Sumber Daya Teknologi dan Infrastruktur: Perangkat lunak, sistem informasi, platform teknologi, infrastruktur TI, dan fasilitas fisik yang diperlukan untuk mendukung operasi dan pengelolaan data.
- f. Sumber Daya Branding dan Reputasi: Merek dagang, reputasi merek, citra perusahaan, dan kepercayaan pelanggan yang dapat mempengaruhi persepsi dan loyalitas pelanggan.

**g. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)**

Osterwalder dan Pigneur (2017:36-37), menggambarkan aktivitas kunci sebagai hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan agar model bisnisnya dapat beroperasi dengan berhasil. Berikut adalah beberapa contoh *Key Activities* yang mungkin ada dalam sebuah model bisnis:

- a. Produksi: Kegiatan yang terkait dengan proses produksi barang atau layanan, termasuk manufaktur, pengolahan, atau penyediaan jasa.
- b. Pengembangan Produk: Kegiatan yang terkait dengan riset, pengembangan, dan inovasi produk baru atau perbaikan produk yang ada.
- c. Pelayanan Pelanggan: Kegiatan yang terkait dengan memberikan pelayanan pelanggan, seperti dukungan teknis, pelayanan purna jual, atau manajemen hubungan pelanggan.

**h. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)**

*Key Partnership* merupakan sebuah mitra, pemasok, atau distributor yang berkolaborasi dengan perusahaan untuk mendukung dan menjalankan model bisnisnya, yang dapat berperan penting dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, atau



mengoptimalkan operasi. Pentingnya mitra kunci dapat membantu perusahaan untuk mengakses sumber daya, keahlian, atau jaringan yang mungkin tidak dimiliki perusahaan sendiri. Kolaborasi dengan mitra kunci yang tepat dapat memperkuat model bisnis perusahaan dan meningkatkan kemampuan untuk bersaing di pasar. Oleh karena itu, dalam BMC, penting untuk mengidentifikasi dan menetapkan peran dan kontribusi mitra kunci dengan jelas.

#### ***i. Cost Structure (Struktur Biaya)***

Komponen ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya-biaya yang muncul ketika melakukan pengoperasian model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan menyebabkan timbulnya biaya (Osterwalder dan Pigneur 2017:40). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:41), *cost structure* memiliki bermacam karakteristik, antara lain:

1. Biaya tetap (*Fix Cost*), merupakan biaya yang akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi naik atau turun.
2. Biaya variabel (*Variable Cost*), merupakan biaya yang secara proporsional berubah sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
3. Biaya Semi Variabel, merupakan biaya yang memiliki dua unsur yaitu unsur biaya tetap seperti biaya minimum untuk menyediakan produk dan unsur biaya variabel yang turut dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan produksi.
4. Skala ekonomi (*Economies of Scale*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan saat output yang dihasilkan bertambah.
5. Cakupan ekonomi (*Economies of scope*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan dari cakupan operasional bisnis yang besar.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *cost structure* adalah daftar biaya yang dikeluarkan oleh organisasi bisnis dalam rangka menciptakan proposi nilai (*value proposition*) kepada konsumen, *value proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan setiap *value proposition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, misalnya adalah sifat baru, kinerja, harga, merek atau

status, pengurangan biaya, pengurangan resiko, desain dan nilai lainnya yang memiliki nilai untuk pelanggan. Kolom cost structure menjelaskan tentang struktur biaya yang menggambarkan seluruh biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan dalam mengoperasikan model bisnis

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Analisis**

##### **1. Analisa Lingkungan Internal**

Adapun faktor-faktor internal yang digunakan dalam penelitian ini sesuai obyek yang diamati berdasarkan (David, 2016:85-110) :

- **Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan membantu sebuah perusahaan mencapai pengaruh maksimal dari suatu usaha. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang relevan dan berfokus pada hal yang terpenting. Organisasi dapat membangun sinergi melalui perencanaan. Sinergi terjadi manakala orang bersatu sebagai satu tim yang tahu apa yang ingin dicapainya. Dengan menetapkan dan mengomunikasikan tujuan-tujuan yang jelas, karyawan dan manajer dapat bekerja bersama ke arah tujuan yang diinginkan. Sinergi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang solid. Pemotivasian dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang untuk meraih tujuan tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras. Penempatan staf atau manajemen personalia mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyelesaian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan, pendisiplinan, pengangkatan dan pemecatan karyawan.

- **Pemasaran**

Pemasaran merupakan proses penentuan, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa. fungsi pemasaran yaitu (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran dan (7) analisis peluang.

- **Produksi/Operasi dan pengembangan.**

Fungsi produksi/operasi suatu perusahaan terdiri dari semua aktivitas yang merubah masukan menjadi barang atau jasa. Aktivitas-aktivitas produksi dan

operasi biasanya menggambarkan bagian terbesar dari sumberdaya manusia dan modal suatu organisasi.

- Keuangan dan Akuntansi.

kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan dan menjadi daya tarik utama bagi para investor. Secara umum identifikasi lingkungan internal perusahaan mencakup kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan, Strategi dirancang untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, mengubahnya menjadi kekuatan, dan mungkin menjadi kompetensi khusus. Penyusunan analisa lingkungan internal yang menyangkut kekuatan dan kelemahan organisasi, dapat ditempuh dengan mempergunakan matriks analisa lingkungan internal atau IFE (Matriks Evaluasi Faktor internal) untuk mengidentifikasi faktor strategi internal (David & David, 2016:111-112)

**Tabel 2.1 Matrik Evaluasi Faktor Internal**

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan	Nilai	Nilai	Bobot
1).....	Bobot	Rating	X
2).....	Kekuatan	Kekuatan	Rating
3).....			
Kelemahan	Nilai	Nilai	Bobot
1).....	Bobot	Rating	X
2).....	Kelemahan	Kelemahan	Rating
3).....			
Total	1		

Sumber :David & David (2016)

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal berfokus identifikasi pada faktor-faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan sebab untuk menjalankan aktifitasnya perusahaan tidak lepas berinteraksi dengan lingkungannya terutama lingkungan eksternal Analisis lingkungan eksternal guna mengungkapkan peluang dan ancaman, analisis ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan peluang dan meminimalkan atau menghindari ancaman bagi perusahaan

Dalam menganalisa lingkungannya, perusahaan harus mengetahui apa saja yang sedang dilakukan oleh para pesaing (aspek pesaing), undang-undang apa yang berlaku mempengaruhi organisasi (aspek peraturan), serta bagaimana pasokan tenaga kerja di

tempat organisasi beroperasi (aspek politik), salah satu bentuk penelusuran pengaruh lingkungan eksternal, dapat dilakukan dengan menggunakan matriks EFE (Matriks Evaluasi Faktor Eksternal) (Hary 2014:22). Langkah pembuatan Matriks EFE menurut David & David (2016:66) adalah melalui pembuatan matriks dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman:

**Tabel 2.2 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang			
1).....	Nilai Bobot Peluang	Nilai Rating Peluang	Bobot X Rating
2).....			
3).....			
Ancaman			
1).....	Nilai Bobot Ancaman	Nilai Rating Ancaman	Bobot X Rating
2).....			
3).....			
Total	1		

Sumber :David & David (2016)

### 3. Tahap Analisis

Menurut David & David (2016:167) analisis strategi didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Informasi yang dihasilkan dari lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman di cocokkan menggunakan alat analisis Matriks IE dan Matriks SWOT, sehingga menghasilkan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk digunakan oleh perusahaan menghadapi pasar persaingan. Proses input baik itu di lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan, maupun lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman.

#### 2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Ahmad (2020:57) mengemukakan komponen SWOT meliputi:

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari

organisasi atau program saat ini.

2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi perusahaan dimasa depan.
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Menurut David & David (2016) matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi yaitu strategi WO, strategi ST, strategi WT, dan strategi SO seperti pada gambar 2.1 berikut:

	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
<b>Kekuatan (Strengths)</b>	Bagaimana kekuatan dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang?	Bagaimana kekuatan dapat digunakan untuk mengatasi ancaman?
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>	Bagaimana kelemahan dapat diatasi untuk memanfaatkan peluang?	Bagaimana kelemahan dapat diminimalkan untuk melindungi diri dari ancaman?

**Gambar 2.1 Matriks SWOT**  
Sumber : David & David (2016)

### 2.1.6 Matrik Internal-Eksternal

Menurut David dan David (2015:270) menyatakan bahwa matriks internal – eksternal memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan Sembilan sel. Matrik IE pada dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFAS pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE. Menurut David (2012:345) Matriks IE merupakan alat bantu dalam menganalisis informasi pada tahap pencocokkan, matriks tersebut berfungsi untuk melihat dimana posisi perusahaan. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot total IFE pada sumbu X dan skor bobot total EFE pada sumbu y.

	KUAT (3,0-4,0)	SEDANG (2,0-2,99)	LEMAH (1,0-1,99)
TINGGI (3,0-4,0)	I GROW & BUILD	II GROW & BUILD	III HOLD & MAINTAIN
SEDANG (2,0-2,99)	IV GRO & BUILD	V HOLD & MAINTAIN	VI HARVEST OR DIVEST
RENDAH (1,0-1,99)	VII HOLD & MAINTAIN	VIII HARVEST & DIVEST	IX HARVEST OR DIVEST

**Gambar 2.2 Matrik IE**

Sumber: David & David (2016)

### 2.1.7 Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM).

Matriks QSP adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. David & David (2016:185)

**Tabel 2.3 Matriks QSPM**

Faktor	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
faktor Eksternal					
Faktor Internal					

Sumber : David dan David (2016:187)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu kajian yang menguraikan hubungan antar variabel penelitian berdasarkan pendapat dan hasil penelitian terdahulu.

1. Melinda Apriani (2023) Strategi Pengembangan Bisnis Bromelia COFFE&EATRY Di puncak cisarua Penelitian ini menggunakan Matriks SWOT,

EFE, IFE, IE, QSPM. bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh Bromelia Coffee and Eatry dalam meningkatkan pendapatan. Adapun data yang digunakan merupakan data primer yang didapatkan secara langsung dari Bromelia Coffee and Eatry melalui Teknik wawancara dan observasi. Selain itu, digunakan data sekunder yang bersumber dari literatur ilmiah sebagai data pendukung. Sementara metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal 8 kekuatan dan 5 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 5

peluang dan 4 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 2,98 dan 2,01 dari hasil matriks IE yaitu Bromelia Coffee and Eatry terdapat pada kuadran V Hold and Maintain atau mempertahankan dan memelihara strategi yang paling tepat digunakan adalah strategi penetrasi pasar. Dan berdasarkan hasil analisis matriks QSPM dari 8 alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu Pengembangan produk dengan (TAS=6,02).

2. Siti Nurjanah (2022) Strategi Pengembangan Bisnis Pada Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan jumlah sampel sebanyak 3 orang. Pengolahan data menggunakan analisis data internal factor evaluation (IFE), external factor evaluation (EFE), matriks internal eksternal (IE), analisis SWOT, dan quantitative strategic planning matrix (QSPM). Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan 15 faktor internal dan 11 faktor eksternal yang dapat digunakan untuk menilai kondisi Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran. Dari hasil pengolahan data, total skor bobot pada matriks Internal Factor evaluation (IFE) yaitu 2,63 dan total skor bobot pada matriks External Factor Evaluation (EFE) yaitu 3,31. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan matriks SWOT diberikan skor daya tarik terhadap faktor-faktor utama kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh manajemen Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi “Meningkatkan kenyamanan konsumen agar

tercipta kepuasan bagi konsumen, serta mengoptimalkan media promosi untuk menaikkan volume penjualan”.

3. Feby Amelia (2023) Strategi Pengembangan Bisnis De’jati Coffee Garden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha D’jati coffee garden Penelitian ini menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan BMC. Total skor IFE sebesar 2,571 menggambarkan bahwa internal De’jati Coffee Garden berada dalam sedang/rata-rata. Dan total skor EFE 3,054 Berdasarkan hasil matriks IFE dengan skor 2,571 dan matriks EFE sebesar 3,054 diketahui bahwa posisi De’jati Coffee Garden pada matriks IE berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (grow and build). Yang menunjukkan bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan salah satunya strategi WO yaitu, Meningkatkan efektivitas promosi melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan. Pada Bisnis Model Canvas baru hasil penelitian ini pada segmen pelanggan sudah terarah dengan mencakup semua kalangan, wisatawan kota bogor menciptakan berbagai inovasi produk secara berkala, saluran yang digunakan mulai merambah ke media sosial lain seperti tiktok, youtube serta website, mitra kerja mulai lebih melibatkan konten kreator, dalam sumber daya utama terjadi penambahan dan dari elemen model bisnis yang dianalisa, menuntut adanya penambahan biaya yang harus dikeluarkan namun bisa dipenuhi dengan meningkatkan pada pemasaran di media sosial agar meminimalisir biaya yang dikeluarkan.



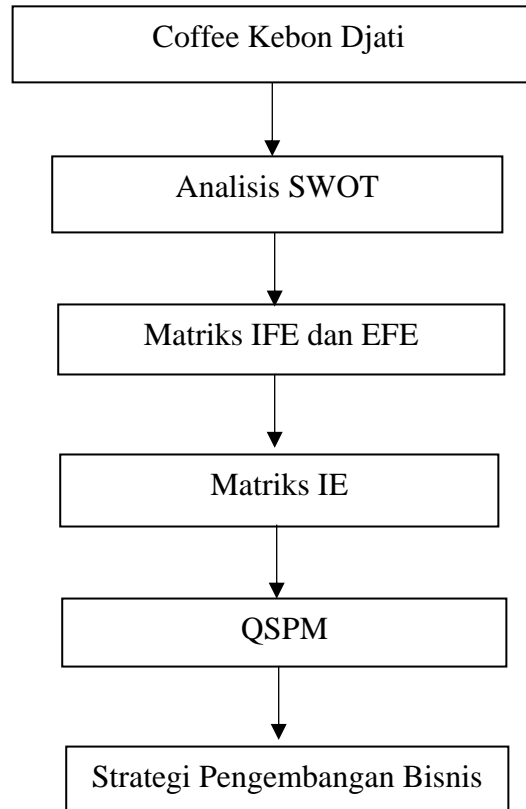
**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Analisis</b>	<b>Hasil</b>
Melinda Apriani (2023)	Strategi Pengembangan Bisnis Bromelia COFFE&EATRY Di puncak cisarua	Matriks SWOT, EFE, IFE, IE, QSPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 2,98 dan 2,01</li> <li>- Hasil matriks IE yaitu Bromelia Coffee and Eatry terdapat pada kuadran V mempertahankan dan memelihara strategi.</li> <li>- Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM dari 8 alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu Pengembangan produk dengan (TAS=6,02).</li> </ul>
Siti Nurjanah (2022)	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran.	Matriks SWOT, EFE, IFE, IE, QSPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total skor bobot pada matriks Internal Factor evaluation (IFE) yaitu 2,63</li> <li>- Total skor bobot pada matriks External Factor Evaluation (EFE) yaitu 3,31. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE),</li> <li>- Posisi Coffee Shop Bakar Seduh Pajajaran berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan SWOT.</li> </ul>
Feby Amelia (2023)	Strategi Pengembangan Bisnis De'Jati Coffee Garden	IFE,EFE,IE SWOT Dan BMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total skor IFE sebesar 2,57 menggambarkan bahwa internal De'jati Coffee Garden berada dalam sedang/rata-rata</li> <li>- Total skor EFE 3,054 menggambarkan bahwa eksternal De,jati Coffee Garden berada pada kuadran II atau Grow &amp; Build (Tumbuh dan membangun)</li> <li>- Matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh De,jati Coffee Garden. Business Model Canvas untuk meggambarkan strategi yang dihasilkan untuk merancang perbaikan</li> </ul>

Sumber: Kampus Terkait (2024)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Coffee Kebon Djati merupakan salah satu cafe di Kecamatan Ciomas. Permasalahan yang terjadi pada usaha ini adalah kurangnya promosi melalui media sosial serta tidak adanya membership untuk pelanggan. Kerangka konseptual akan menunjukkan bagaimana berbagai faktor saling berinteraksi dan mempengaruhi keberhasilan atau kinerja Coffee Kebon Djati. Adapun kerangka konseptual penelitian ini yang menggambarkan alur penelitian dapat dilihat di bawah ini.



**Gambar 2.3 Kerangka Konseptual**

Sumber : Penulis (2024)