

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Strategi

Strategi yaitu sebuah rencana terperinci untuk tujuan tertentu dalam konteks tertentu. Dalam berbisnis strategi adalah serangkaian langkah atau tindakan yang direncanakan juga diimplementasikan oleh sebuah organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya. Strategi melibatkan cara terbaik untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas, seperti waktu, uang, dan tenaga kerja, dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang.

Menurut Michail porter dalam sari (2022:6) yang dilansir dari havanard business review, seorang Professor Havard University bernama Michail Porter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah sebuah pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan, Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman industri, serta harapan masyarakat.

Menurut Stephanie K Marus (2020:8) Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*care competelencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.

Menurut amelia (2022:7) Manajemen strategi adalah serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka pajang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan dan strategi jangka panjang.

A. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Aaker (2019:7) tujuan manajemen strategi, yaitu :

- a. Mengedepankan pertumbuhan dari pilihan strategis.
- b. Membantu sebuah bisnis untuk bisa mengatasi perubahan.
- c. Mendorong sebuah pandangan yang jauh
- d. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya menjadi nyata
- e. Membantu analisis strategi dan pengambilan keputusan.
- f. Memberikan sebuah manajemen strategi dan sistem kendali.
- g. Memberikan sistem komunikasi, koordinasi horizontal dan vertikal.

Beberapa tujuan perencanaan strategi, yaitu :

- a. Mengungkapkan persoalan-persoalan strategis untuk pertimbangan pemimpin.
- b. Mengonsentrasikan sumber daya pada aspek kegiatan penting
- c. Memberikan gambaran peta ke arah mana perusahaan sedang berjalan.
- d. Mewujudkan koordinasi kegiatan intern secara lebih baik.

B. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi bermaksud untuk menerapkan keputusan-keputusan pada kemudian hari. Menurut Akbaraja (2022:14) Perencanaan adalah proses untuk menentukan cara yang paling efektif untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan strategi adalah usaha sistematis, format dari suatu perusahaan untuk menggariskan wujud utama dari perusahaan tersebut, sasaran, kebijakan dan strateginya demi tercapai sasaran dan wujud utama dari perusahaan yang bersangkutan. Berikut sebuah konsep strategi yang diketahui, yaitu :

- a. Rencana untuk memperjelas arah yang ditempuh oleh organisasi, yakni dengan cara rasional di dalam mewujudkan tujuan jangka panjang.
- b. Acuan yang berkenaan dengan nilai konsistensi, atau konsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
- c. Sudut yang diposisikan oleh organisasi didalam memunculkan aktivitasnya.
- d. Sebuah perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi diantara organisasi, serta lingkungan yang menjadi batas aktivitasnya.
- e. Rincian langkah taktis organisasi yang isinya seputar informasi untuk mengelabui pada pesaing bisnis.

2.1.2. Pengertian Inovasi

Inovasi adalah suatu yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing dan pertumbuhan usaha. transformasi digital telah memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap dunia industri dan telah mendorong munculnya peluang bisnis baru dengan meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan keterampilan sehingga dapat memaksimalkan peluang yang ada. Contoh kecilnya seperti platform jual beli online, jasa kirim barang, jasa transaksi dana. Inovasi dapat membantu bisnis membuat terobosan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Alat SDM digital dapat membantu meningkatkan daya saing perusahaan dengan merampingkan manajemen talenta dan meningkatkan efisiensi operasional (Degtyareva, 2021).

Strategi inovasi juga bisa disebut dengan sebuah pendekatan atau rencana yang digunakan organisasi untuk merangsang, mengelola, dan memanfaatkan inovasi dalam rangka mencapai tujuan bisnisnya. Strategi inovasi tidak hanya berfokus pada penciptaan produk atau layanan baru, tetapi juga mencakup cara organisasi mengelola inovasi secara keseluruhan melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru, produk, layanan, atau proses yang dapat memberikan nilai tambah kepada organisasi dan membedakannya dari pesaingnya dan memfasilitasi kerjasama antar departemen atau tim, membangun kemitraan strategis dengan pihak eksternal, dan mengadopsi teknologi baru atau proses bisnis yang meningkatkan efisiensi dan kreativitas.

A. Berikut ciri-ciri inovasi

- a) Baru, Ciri pertama dari inovasi adalah ekspresi baru. Karena segala sesuatu yang diciptakan karena inovasi ini adalah sesuatu yang belum ada sebelumnya, atau menyempurnakan yang sudah ada. Konsep baru ini tercipta dari pemikiran keras terhadap penggunaan SDA yang sudah ada maksimal tanpa mengurangi fungsinya dan juga peranannya.
- b) Pertama adalah terencana. Inovasi pasti akan melakukan sesuatu yang diinginkan ketika ada proses yang dimaksud akan melakukan sesuatu. Oleh karena itu, proses ini ditanamkan untuk proses pendatang secara sengaja untuk membiasakan dan telah merintis proses yang sudah direncanakan. Dengan kata lain, dengan sengaja sampai ke situ, itu jelas dan tidak akan terburu-buru. Jika tidak dirancang, tentu ada kekecewaan.
- c) Khas, Ciri ketiga dari inovasi juga sudah pasti harus lebih khas. Inovasi harusnya lebih khas. Mungkin memang hasil adopsi, namun tidak menjadi arti

yang penting. Justru dengan adanya penyebaran atau penerapan di tempat baru akan mampu menghadirkan kekhasan yang berbeda. Memang sempat ditanamkan penerapan asal, namun tetap ada esensi kekhasan yang harus diperlihatkan. Artinya, bila hal seperti ketiga kelima dari tiap tiga hal tersebut tidak bisa dicapai, inovasi mungkin gagal.

- d) Tujuan yang jelas; Akhirnya, inovasi sudah semestinya ada tujuan inovasi yang jelas. Pada objek-objek tertentu yang mungkin dikaji, pasti jika dilakukan pula manipulasi, dan tujuan dapat jelas dilakukan manipulasi.

B. Tujuan Inovasi

- a) Meningkatkan kualitas. Tujuan dari inovasi sendiri adalah ingin meningkatkan segala hal. Entah itu produk ataupun jasa. Inovasi-inovasi yang menyuguhkan suatu gagasan serta ide-ide yang baru diharapkan mampu menghasilkan suatu produk ataupun jasa menjadi jauh lebih bernilai dan berkualitas dari apa yang telah ada sebelumnya.
- b) Melebarkan jaringan. Produk dan jasa yang baru semestinya bisa menjangkau sampai pasar lebih banyak. Bahkan membuat sebuah usaha bisa melebarkan sayap. Misalnya bisnis e-commerce yang penjualannya pun semakin luas saat ini. Pasalnya, kemantapan sebuah produk dari inovasi pengusaha juga lebih diterima oleh masyarakat.
- c) Membuka pasar baru. Inovasi yang dilakukan terhadap hasil suatu produk atau jasa itu sendiri, tentu akan membuka peluang sebuah pasar baru sekaligus. Bahkan, dengan inovasi ini memungkinkan memunculkan hal yang unik dan menarik serta belum pernah ada sebelumnya sebanyak itu.. Semua akan saling menjawab.
- d) Menjadi pengganti produk sebelumnya. Dengan inovasi, maka produk yang sebelumnya ada dapat digantikan dengan yang baru. Apalagi jika produk atau jasa sebelumnya tidak efektif dan efisien, inovasi dapat dilahirkan untuk menjadikan produk atau jasa tersebut menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

2.1.3. Pengertian Persaingan Bisnis

Dalam dunia berbisnis setiap perusahaan harus memiliki strateginya sendiri untuk menjalankan usaha yang dijalankannya. Menurut Robbins dan Coutler (2019:14) Strategi bersaing atau kompetitif adalah tentang bagaimana organisasi akan

bersaing dalam bisnisnya. Bagi sebuah organisasi kecil yang berkecimpung dalam suatu lini bisnis atau organisasi besar yang belum terdiverifikasi kedalam berbagai produk atau pasar, strategi kompetitif menggambarkan bagaimana organisasi tersebut akan bersaing dipasari primer atau utamanya, namun bagi organisasi yang berkecimpung dalam berbagai bisnis setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Anugrah (2022:16) terdapat lima tujuan dari pelaksanaan bersaing, yaitu :

- a. Membentuk sesuatu *positioning* yang tepat, dalam perusahaan untuk menunjukan suatu *image* atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran sehingga perusahaan tersebut memiliki ciri khas yang mudah diingat oleh pelanggan sehingga perusahaan bisa terus maju dan berkembang.
- b. Mempertahankan pelanggan yang setia, pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan yang jika dikelola dengan baik maka akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup kepada perusahaan sehingga perusahaan harus bisa mempertahankan pelanggan yang setia dan menambahnya lagi.
- c. Mendapatkan pangsa pasar yang baru, Perusahaan akan selalu berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar dari sisi mana saja yang paling banyak.
- d. Memaksimalkan penjualan, proses terjadinya proses untuk memaksimalkan laba dan keuntungan pada saat bersamaan dengan proses tertentu, yang tergantung dari efektivitas strategi bersaing, seluruh sistem perusahaan dan unit-unit fungsionalnya, dan seluruh sumber daya perusahaan dan unit-unit fungsionalnya.
- e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif, perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif agar dapat dikelola dan digunakan secara strategis. Hal tersebut dapat dicapai dengan mendefinisikan kelompok pelanggan yang dilayani. Kebutuhan pelanggan yang dipenuhi dan teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Menurut Porter (2022:15) Strategi bersaing yaitu pencarian akan posisi bersaing yang menggunakan dalam suatu industri area fundamental dan tempat persaingan

terjadi. Hal utama dalam perumusan strategi bersaing adalah tentang bagaimana menghubungkan perusahaan dengan lingkungan yang sangat luas, dimana strategi ini juga merupakan kombinasi antara tujuan yang ingin dicapai dengan kebijakan yang ada. Tujuan dari strategi bersaing suatu usaha dalam sebuah unit industri adalah menentukan posisi dalam suatu industri dimana perusahaan itu dapat melindungi diri untuk bertahan dari kekuatan-kekuatan tekanan persaingan atau justru dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Strategi jangka panjang dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan dari 3 strategi genetik, yaitu :

- a. Strategi Kepemimpinan Biaya, merupakan strategi yang akan digunakan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui kebijakan-kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran utama. Kepemimpinan harga memerlukan konstruksi aggrtesif dari fasilitas skala yang efisien dan usaha terus menerus dalam mencapai penurunan biaya. Biaya yang rendah akan membantu perusahaan bertahan dalam persaingan. Biaya lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba disaat para pesaing mengorbankan laba mereka. Faktor-faktor yang membawa perusahaan pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomis.
- b. Strategi Diferensial, yaitu menciptakan sesuatu hal yang baru dan dapat dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai suatu hal yang unik. Keunikan produk atau jasa yang ditawarkan ini dapat dilihat dari ciri produk tersebut berbeda dari pesaingnya. Strategi ini mungkin dapat menghambat perusahaan mencapai tujuannya dalam hal memperoleh pangsa pasar tertinggi, karena strategi ini menjadikan produk yang dihasilkan terlihat eksklusif dan mungkin tidak semua konsumen mampu atau mau membayar dengan harga yang lebih tinggi ditambah lagi ketika konsumen lebih sensitif terhadap harga sehingga keunikan bukanlah suatu hal yang penting lagi dalam produk.
- c. Strategi Fokus adalah pemikiran berdasarkan perusahaan yang didesain sedemikian rupa agar mampu melayani target strateginya secara efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing lebih luas. Berbeda dengan strategi kepemimpinan harga dan strategi diferensial yang ditunjukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri. Strategi fokus dilakukan dengan dasar

bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategi dengan efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus akan memiliki posisi biaya rendah dengan target strategis, diferensial atau bahkan keduanya. Strategi fokus menjadikan perusahaan dapat memfilter target yang paling tidak rentan terdapat produk pengganti. Perusahaan dengan strategi fokus biasanya akan lebih paham dan mengenal pasarnya lebih baik, selain itu juga dengan strategi ini perusahaan bisa mendapat sedikit pesaing dan penjual yang memiliki kekuatan tawar menawar yang lemah bila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

2.1.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasikan faktor-faktor dan strategi yang akan digunakan agar lebih efektif dan maksimal. SWOT singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman). Metode ini sering digunakan untuk proses pengambilan keputusan strategis dan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Menurut Nasution dalam Fazriyah (2021:18) menyatakan bahwa hasil analisa biasanya arahan dan rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan juga menambah keuntungan dari peluang yang ada, sampai mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu perusahaan melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat oleh perusahaan itu sendiri.

Menurut Fazriyah (2021:18) menyatakan analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Mengidentifikasi dan merumuskan strategi perusahaan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*strength*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani peluang dan ancaman.
- b. Kelemahan (*weakness*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
- c. Peluang (*opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi

menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

- d. Ancaman (*thrests*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

Menurut Amelia (2023:13) matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi yaitu strategi WO, strategi ST, strategi WT, dan strategi SO seperti yang dijabarkan pada gambar berikut :

Tabel 2.1. Matriks SWOT

	<i>Stength (S)</i> Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	<i>Weakness (W)</i> Kelemahan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan
<i>Opportunities (O)</i> Peluang yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi SO Strategi yang digunakan dalam menggunakan kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Strategi yang digunakan untuk meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<i>Treats (T)</i> Ancaman yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi ST Strategi yang digunakan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Strategi yang digunakan untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Amelia (2023:13)

- a. Strategi WO : Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi perlu dirancang *turn around*, yaitu strategi mengubah haluan maksudnya peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, tetapi permasalahannya internal atau kelemahan yang terdapat pada internal organisasi lebih utama dicarikan solusi sehingga pencapaian peluang yang besar tadi perlu diturunkan skalanya sedikit.
- b. Strategi ST : Strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi mulailah mengidentifikasi kekuatan dan menggunakan untuk mengurangi ancaman dari luar. Strategi ini lebih dikenal dengan strategi diverifikasi atau strategi perbedaan.
- c. Strategi WT : strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat

defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta sebisa mungkin menghindari ancaman dalam kondisi ini organisasi sedang dalam bahaya. Kelemahan menimpa kondisi internal, sedangkan ancaman dari luar juga menyerang.

- d. Strategi SO : strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk melihat peluang sebesar-besarnya. Strategi ini dikenal dengan gaya agresif positif yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana.

2.1.5. Matriks IFE dan Matriks EFE

A. Matrik IFE

Langkah awal dalam dalam menyusun strategi menggunakan sebuah metode analisis yang didalamnya terdapa sebuah rancangan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal dalam suatu organisasi. Menurut Amelia (2023:14) menyatakan bahwa Matriks Evaluasi Faktor Internal merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formasi strategi meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE sehingga menggunakan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adala teknik yang serba bisa, tetapi ada pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang lebih penting dan aktual didalamnya. Dalam analisis IFE, perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor internal seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan operasi untuk menilai sejauh mana faktor-faktor ini dapat memberikan keunggulan atau merugikan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya.

Tabel 2.2. Matriks IFE

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
-			
-			
Kelemahan			
-			
-			

Sumber : Amelia (2023:15)

B. Matriks EFE

Metode ini adalah metode analisis yang sejenis, tetapi fokus pada faktor-faktor

eksternal yang mempengaruhi perusahaan, seperti faktor-faktor pasar, persaingan industri, regulasi pemerintah, dan tren ekonomi. Menurut Amelia (2023:15) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demokrasi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan pesaingan. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Tabel 2.3. Matriks EFE

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Ancaman			
-			
-			
Peluang			
-			
-			

Sumber : Amelia (2023:15)

C. Matriks Internal Eksternal (IE)

Adalah alat analisis strategis yang menggabungkan hasil dari analisis IFE dan EFE untuk membantu perusahaan dalam merumuskan strategi. Menurut Amelia (2023:15) menyatakan bahwa memposisikan berbagai divisi diorganisasi dalam tampilan sembilan-sel. Mengelompokkan organisasi ke dalam salah satu dari empat sel yaitu pertumbuhan, mempertahankan, membangun, atau diversifikasi.

Tabel 2.4. Matriks Internal-Eksternal (IE)

		Total Skor IFE		
		Kuat (3,0 - 4,0)	Rata-rata (2,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)
Total Skor EFE	Tinggi (3,0 - 4,0)	SEL I	SEL II	SEL III
	Sedang (2,0 - 2,99)	SEL IV	SEL V	SEL VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	SEL VII	SEL VIII	SEL IX

Sumber : Amelia (2023:16)

Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dalam implikasi strategi yang berbeda, yaitu sebagai berikut :

- a. Tumbuh dan dibangun berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi intensif sebagai penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan strategi integrasi. Seperti integrasi kedepan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal.
- b. Pertahankan dan pelihara dalam sel III, V, VII. Strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi umum yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Panen dan divestasi berada dalam sel VI, VII, IX. Strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi divestasi, strategi diverifikasi, dan strategi likuidasi.

2.1.6. Matrik QSPM

Menurut Amelia (2023:16) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah yang membentuk tahap 3 kerangka analisis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil dari tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif. Matrik EFE, Matrik IFE, dan CPM yang membentuk tahap 1, bersama dengan Matrik SWOT, Matrik SPACE, Matrik IE, dan *Matriks Grand Strategy* yang membentuk tahap 2, dan informasi yang dibutuhkan QSPM (tahap 3).

Tabel 2.5. Matriks QSP

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

Sumber : Amelia (2023:16)

Menurut yulianah (2021:27) QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal dan eksternal serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Matriks ini digunakan pada keputusan perusahaan yang menguji beberapa beberapa strategi

alternatif terbaik pada tahapan matriks sebelumnya. Tujuannya adalah untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang bertujuan sebagai bahan rujukan dan terkait dengan tema yang akan diteliti. Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan strategi ini memiliki banyak variasi yang berbeda. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar atau acuan sebagai berikut :

- a. Anugerah (2022) melakukan penelitian dengan judul Analisis strategi bersaing dalam membangun citra produk kopi gajah di pt gonusa prima distribusi berdasarkan hasil perhitungan bobot IFE menunjukkan skor kekuatan sebesar 3,03 yang dimiliki perusahaan sedangkan untuk EFE total bobot sebesar 3,45 yang mampu merespon dan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman. Dalam hal ini strategi yang dapat dipakai adalah strategi intensif dan digunakan untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada.
- b. Yulianah (2021) melakukan penelitian dengan judul Analisis strategi pemasaran pada pt anggabaya adi perkasa bogor dari hasil analisa menggunakan analisis SWOT menghasilkan data bahwa faktor-faktor *Opportunities* memiliki nilai skor 2,08 dan untuk *Threats* bernilai 0,90 sehingga hasil perhitungan eksternal adalah 2,98 selanjutnya nilai skor dari *Strengths* adalah 2,61 dan *Weaknesses* 0,59. Diketahui bahwa nilai *Strengths* dan nilai *Weaknesses* memiliki selisih 2,11 sementara selisih antara *Opportunities* dan *Threats* adalah 1,18. Sehingga menghasilkan pernyataan perumusan dengan total nilai 3,11 dengan menggunakan perhitungan matriks IE yaitu *Grow and Build* pada kolom tabel IV.
- c. Fazriyah (2021) melakukan penelitian dengan judul strategi dalam meningkatkan penjualan di masa pandemi kedai kopi transisi ciampea dari hasil perhitungan IFE memiliki skor 2,77 dan EFE 3,89 dengan menganalisis IE mendapatkan pernyataan bahwa eksternal kedai kopi transisi ciampea berada dalam posisi yang tinggi. Maka, strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi intergrasi kedepan. Jika melihat perhitungan yang sudah dilakukan menggunakan analisis QSPM dan telah dicocokkan dengan analisis SWOT, IFE, dan EFE menghasilkan pernyataan, yaitu : Memertahankan loyalitas pelanggan lama, Memandatkan hubungan baik dengan konsumen, Berusaha lebih keras untuk terus meningkatkan kualitas produk,

Semakin gencar mempromosikan produk, Strategi penetrasi pasar, Strategi pengembangan pasar, Strategi pengembangan produk, dan Strategi integrasi kedepan.

Tabel 2.6. Penelitian Terdahulu

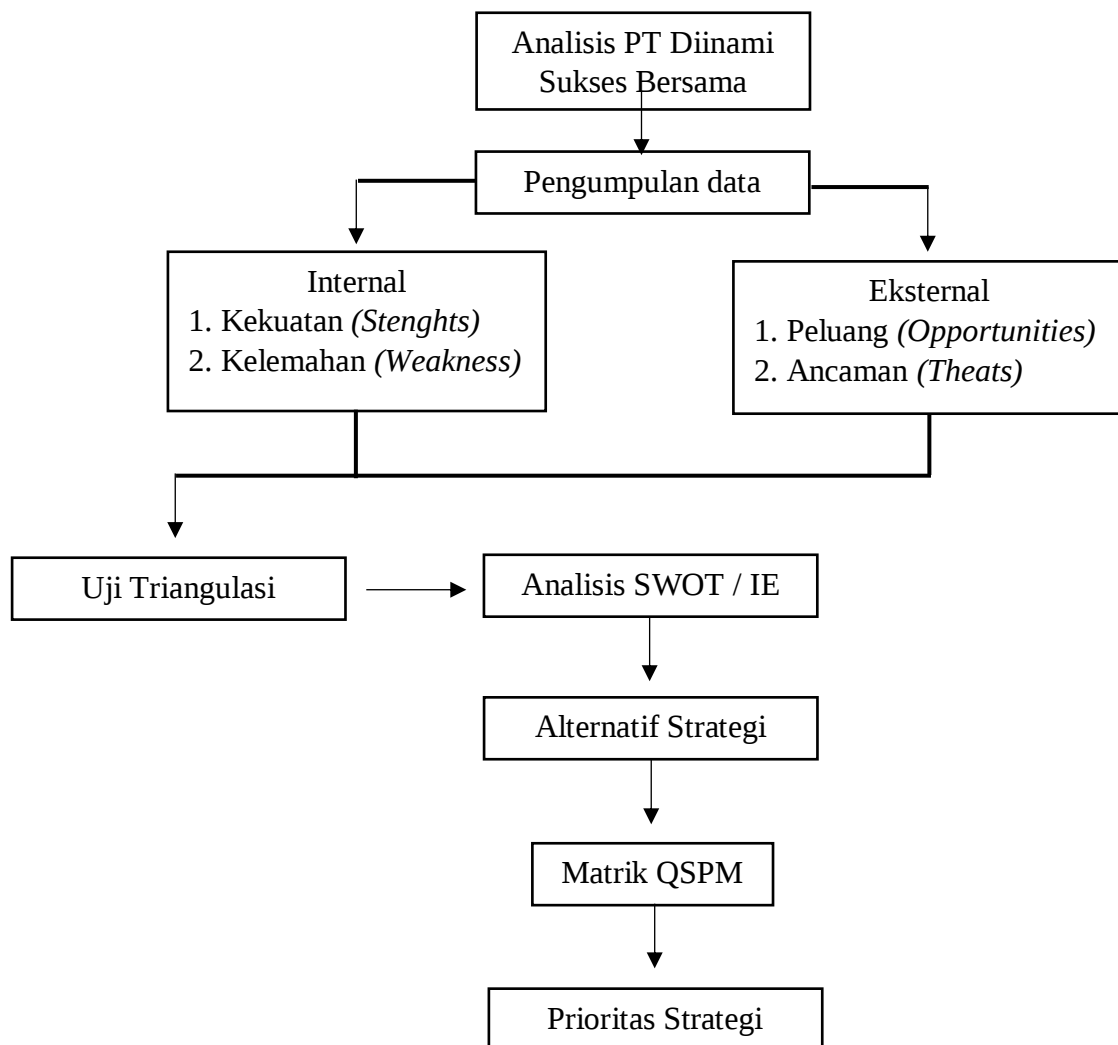
No	Peneliti	Judul	Analisis	Hasil
1	Aditya Dwi Anugerah (2022)	Analisis strategi bersaing dalam membangun citra produk kopi gajah di pt gonusa prima distribusi	Analisis SWOT, IFE, EFE, dan QSPM	Hasil dari penelitian ini membangun citra produk kopi gajah di pt gonusa prima distribusi berdasarkan hasil perhitungan bobot IFE menunjukkan skor kekuatan sebesar 3,03 yang dimiliki perusahaan sedangkan untuk EFE total bobot sebesar 3,45 yang mampu merespon dan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman. Dalam hal ini strategi yang dapat dipakai adalah strategi intensif dan digunakan untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. sedangkan hasil dari QSPM yaitu grow and build dan strategi TAS terendah dengan total 5,76 melakukan penelitian kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
2	Yulianah (2021)	Analisis strategi pemasaran pada pt anggabaya adi perkasa bogor	Analisis SWOT, IFE, EFE, dan QSPM	Hasil dari penelitian ini adalah SWOT yang menghasilkan data bahwa faktor-faktor Opportunities memiliki nilai skor 2,08 dan untuk Threats bernilai 0,90 sehingga hasil perhitungan eksternal adalah 2,98 selanjutnya nilai skor dari Strengths adalah 2,61 dan Weaknesses 0,59. Diketahui bahwa nilai Strengths dan nilai Weaknesses memiliki selisih 2,11 sementara selisih antara Opportunities dan Threats. (1) Strategi SO menambah ragam jenis produk buah dan mengemas produk dalam kemasan yang lebih menarik. (2) Strategi WO bekerja sama dengan berbagai pihak dalam memasarkan produk buah dan menambah variasi produk olahan. (3) Strategi ST menetapkan harga jual produk buah olahan yang kompetitif dan mencari alternatif pemasok buah. (4) Strategi ST mengadaptasi teknologi terbaru dalam hal pengolahan dan menambah jenis buah.

3	Nura Fauziyah (2021)	Strategi dalam meningkatkan penjualan di masa pandemi kedai kopi transisi ciampea	Analisis SWOT, IFE, EFE, dan QSPM	Hasil perhitungan IFE memiliki skor 2,77 dan EFE 3,89 dengan menganalisis IE mendapatkan pernyataan bahwa eksternal kedai kopi transisi ciampea berada dalam posisi yang tinggi. Maka, strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi integrasi kedepan. Jika melihat perhitungan yang sudah dilakukan menggunakan analisis QSPM dan telah dicocokkan dengan analisis SWOT, IFE, dan EFE menghasilkan pernyataan, yaitu : Memertahankan loyalitas pelanggan lama, Memandaatkan hubungan baik dengan konsumen, Berusaha lebih keras untuk terus meningkatkan kualitas produk, Semakin gencar mempromosikan produk, Startegi nenetrasi pasar, Startegi pengembangan pasar, Startegi pengembangan produk, dan Strategi integrasi kedepan. Dan untuk analisis SWOT mendapatkan pernyataan (1) Strategi SO mempertahankan loyalitas pelanggan lama. (2) Strategi WO memanfaatkan hubungan yang baik dengan kunsumen. (3) Strategi ST berusaha lebih keras untuk terus meningkatkan produk. (4) Strategi WT semakin gencar dalam mempromosikan produk.
---	----------------------	---	-----------------------------------	--

Sumber : Olahan penulis (2024)

2.3. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT guna mengetahui kelemahan serta keunggulan strategi yang harus digunakan dalam bersaing sebagai masalah penting. Menurut Sugiyono (2019:32) menyatakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berikut kerangka konseptual yang digunakan oleh peneliti :



Gambar 2.1. Kerangka konseptual
Sumber : Penulis (2024)