

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Strategi diartikan sebagai serangkaian rumusan rencana serta kebijakan untuk jangka panjang bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian pelaksanaan kegiatan produksi dan pemasaran, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Kata strategi sendiri diambil dari bahasa Yunani, yakni “Strategos” yang memiliki arti militer, dan “Ag” yang berarti memimpin, sehingga pada umumnya strategi diartikan sebagai suatu generalship. Berdasarkan pengertian tersebut, strategi juga dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang disusun untuk melaksanakan suatu kegiatan yang terarah dan terencana. Sedangkan bisnis menurut Allan dalam Suwarso (2018:101) yakni sebuah kegiatan usaha yang dimiliki oleh individu yang terorganisasi dalam upaya menghasilkan dan menjual barang maupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan hidup dalam suatu industri.

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka Panjang (Sudiantini, 2022:1).

1. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi digunakan untuk perencanaan jangka panjang. Banyak perusahaan berhasil mengelola kinerjanya yang tinggi dalam jangka pendek namun hanya sedikit perusahaan yang dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka waktu yang lebih panjang. Menurut Ramli dan Kartini (2022:4) Untuk menjadi sukses dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya harus melakukan aktivitas untuk saat ini yang dapat memenuhi pasar yang ada, tetapi juga perusahaan harus mampu menyesuaikan aktivitas baru yang dapat memuaskan pasar yang baru dan terus melakukan.

Sedangkan Menurut Ritonga (2020:12) ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan atau organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi dapat mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan anggota perusahaan atau organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurang.

2. Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Isnati (2019:6-7) Tahapan Manajemen Strategik Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam manajemen strategik yaitu Proses manajemen strategik

a. Proses manajemen strategik terdiri atas implementasi strategi dan evaluasi
Formulasi strategik termasuk mengembangkan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal periaa menentukan kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang merumuskan alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi strategik

Mesyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan membuat kebijakan memotivasi karyawan mengelola sumber daya sehingga strategik yang telah diformulasikan dapat dijalankan Implementasi strategik termasuk mengembangkan usaha yang mendukung strategik menciptakan resiko organisasi yang efektif serta mengarahkan usaha pemasaran menyiapkan anggaran mengembangkan dan membudayakan sistem informasi juga menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Evaluasi strategi

Tahap final dalam manajemen strategik. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategik tidak dapat berjalan seperti diharapkan sehingga evaluasi strategik adalah

alat utama untuk mendapatkan informasi. Semua strategik dapat dimodifikasi pada masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Aktivitas dasar dalam evaluasi strategik di antaranya:

1. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategik
2. Mengukur kinerja; dan
3. 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:

1. 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 karena 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
2. 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. Banyak faktor atau variabel yang memengaruhi perencanaan atau manajemen strategik dalam jangka panjang, antara lain:
 1. Faktor-faktor pasar, misalnya persaingan, prediksi permintaan masa yang akan datang, ancaman produk atau jasa substitusi, reliabilitas pemasok, dan sebagainya
 2. Faktor-faktor manusia, misalnya kapabilitas dan preferensi manajemen.
 3. Faktor-faktor kinerja. Organisasi yang selalu mempertahankan atau memelihara kinerja atau kondisi yang sedang dicapai berarti hanya fokus pada jangka pendek

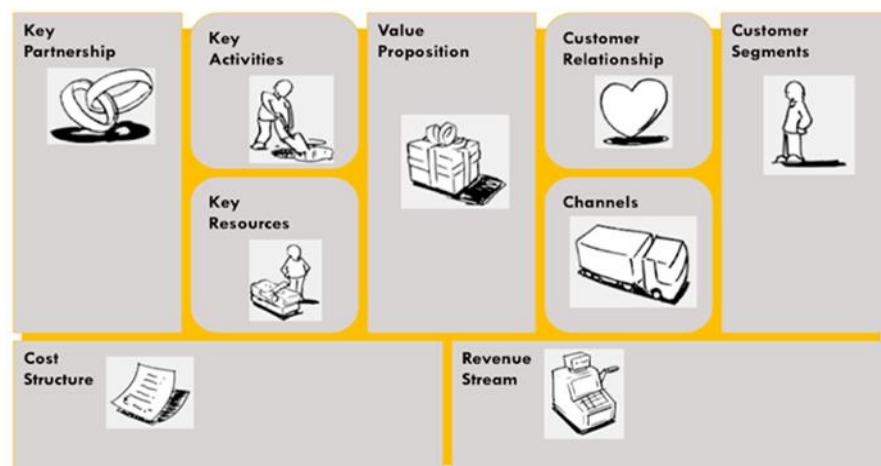
4. Manajemen strategik berkenaan dengan keputusan-keputusan manajemen puncak atau manajer senior

2.1.2 Pengembangan usaha

Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Sedangkan untuk usaha yang besar terutama di bidang teknologi industri Pengembangan Usaha adalah istilah yang sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan yang lain. Menurut Karyoto (2021) pengembangan usaha sama artinya dengan mengembangkan kegiatan, mengembangkan produk, penjualan, mengembangkan konsumen, meningkatkan laba, serta mengembangkan nilai produk, manfaat produk serta distribusi produk.

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. Manfaat dari Business Model Canvas bisa menganalisis, dan merancang dalam upaya memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan permintaan.



Gambar 2.1 Business Model Canvas
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2017)

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 proposisi 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 memberikan solusi untuk menjangkau pelanggan. Osterwalder dan Pigneur (2017:26) berpendapat saluran 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. Pengangkatan penjualan.

Menurut Tjiptono dalam Buana, Adrian Setra (2020:21) terdapat lima aspek kualitas layanan adalah:

1. Keandalan (Reliabilitas), yakni kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan memuaskan.
2. Ketanggapan (Responsivitas), yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan yang responsive
3. Jaminan (assurance), mencakup pengetahuan, kompetensi, etika, dan kredibilitas pegawai. Terbebas dari bahaya fisik, resiko, atau kecurigaan.
4. Empati (Empathy), kemudahan membangun hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.
5. Bukti fisik (Tangibles), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi.

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.

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.

Dengan demikian 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 Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal (Sudiantini, 2022:10). Berikut merupakan penjelasan lebih rinci masing-masing faktor :

- a. Kekuatan (Strengths) : Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
- b. Kelemahan (Weaknesses) : Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

- c. Peluang (Opportunities) : Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan Kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
- d. Ancaman (Threats) : Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Menurut Isniati (2019:60) matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi yaitu strategi WO, strategi ST, strategi WT, dan strategi SO seperti pada gambar 2.2. berikut:

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<i>Threats</i>	ST Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman	WT Meminimalkan kelemahan Untuk menghadapi ancaman
<i>Opportunities</i>	SO Memanfaatkan potensi untuk Meraih peluang	WO Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang

Gambar 2.2 Matriks SWOT

Sumber: Isniati (2019:60)

- 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 permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal organisasi lebih utama untuk 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 dan mulailah mengidentifikasi kekuatan dan menggunakannya untuk mengurangi ancaman dari luar, strategi ini lebih dikenal istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan
- c. Strategi WT: Strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta 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 merebut dan memanfaatkan

peluang sebesar-besarnya. Strategi ini dikenal dengan istilah agresif positif, yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana.

2.1.5 *Internal Factor Evaluation (IFE) dan Evaluation Factor Eksternal (EFE)*

1. **Matriks IFE**

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

Tabel 2.1 Matriks IFE

Faktor-Faktor Strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan - -			
Kelemahan - -			

Sumber : David dan David (2016:112)

2. **Matriks EFE**

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

Tabel 2.2 Matriks EFE

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang			
-			
-			
Ancaman			
-			
-			

Sumber : David dan David (2016:66)

2.1.6 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (Internal-Eksternal-IE) Menurut David dan David (2016:181) Memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan Sembilan sel yang diilustrasikan pada gambar 2.3 dengan 3 ukuran yaitu kuat, rata-rata dan lemah.

Kuat Rata-rata Lemah
4,0 3,0 2,0 1,0

SEL I	SEL II	SEL III	4,0 Tinggi
SEL IV	SEL V	SEL VI	
SEL VII	SEL VIII	SEL IX	
			3,0 Sedang
			2,0 Rendah

Gambar 2.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber : David dan David (2016:182)

2.1.7 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah satu satunya teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, Teknik ini Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang membentuk tahap 3 kerangka analisis formulasi strategi teknik ini secara objektif

mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik David dan David (2016:184) QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif.

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 bertujuan sebagai rujukan didalam penelusuran yang terkait dengan tema yang akan diteliti. Penelitian terdahulu merupakan seatu kajian yang menguraikan hubungan antar variabel penelitian berdasarkan pendapat dan hasil penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar atau acuan dapat disajikan dibawah ini

Melina (2022) Strategi pengembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) Harapan negri bunda uggan kecamatan sempur kodus Penelitian ini menggunakan analisis matriks IFAS,EFES,Dan Analisis SWOT Berdasarkan hasil analisis dalam matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 2,8. Hal ini mengindikasikan posisi internal pada UMKM Harapan Bunda yaitu cukup baik. Selanjutnya pada matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary), faktor peluang dan ancaman memiliki skor 2,4. Hal ini mengindikasikan bahwa UMKM Harapan Bunda merespon peluang dengan kurang baik. Berdasarkan diagram di atas, dapat diketahui bahwa UMKM Harapan Bunda berada pada kuadran I yaitu antara sumbu Opportunity dan Strength.

Artinya, UMKM Harapan Bunda disarankan untuk melakukan strategi yang progresif dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal UMKM untuk mencapai perkembangan dan pertumbuhan

bisnis yang meningkat. Strategi yang dapat diterapkan yaitu menggunakan Growth oriented strategy (strategi orientasi pertumbuhan). UMKM memiliki peluang dan kekuatan yang baik sehingga dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan pertumbuhan usaha. Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan atau organisasi. Matriks SWOT ini menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki perusahaan dan dapat ditentukan strategi yang perlu diterapkan kedepannya.

Kurniawan (2021) Analisis Strategi Pengembangan UKM Ikan Hias cupang (*Betta Splendens*) Di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. Jenis yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuisioner kepada key people. Analisis data menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan QSPM. Hasil identifikasi UKM Ikan Hias cupang (*Betta splendens*) didapatkan 12 faktor internal dan 11 faktor eksternal. Total skor bobot pada matriks IFE yaitu 3,08 dan total bobot matriks EFE yaitu 3,02. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan kedalam matriks Internal-Eksternal (IE) sehingga diketahui bahwa posisi UKM Ikan hias cupang (*Betta splendens*) di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor berada pada sel I "tumbuh dan berkembang". Strategi SWOT yang didapat (SO) pertahankan harga kualitas untuk memperluas pasar dengan memanfaatkan media sosial dalam pemasaran, (WO) Menerima modal dari luar serta optimalkan komunikasi untuk meningkatkan kualitas, (ST) Mengikuti tren pasar, untuk meningkatkan kepercayaan konsumen, (WT) Menyediakan jenis varian ikan untuk mengikuti tren pasar. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan menggunakan QSPM diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi "Pertahankan harga kompetitif, kualitas serta memproduksi banyak jenis dan varian Ikan Hias Cupang yang mampu bersaing terhadap trend pasar dan tingkatkan kepercayaan konsumen untuk memperlancar transaksi".

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.

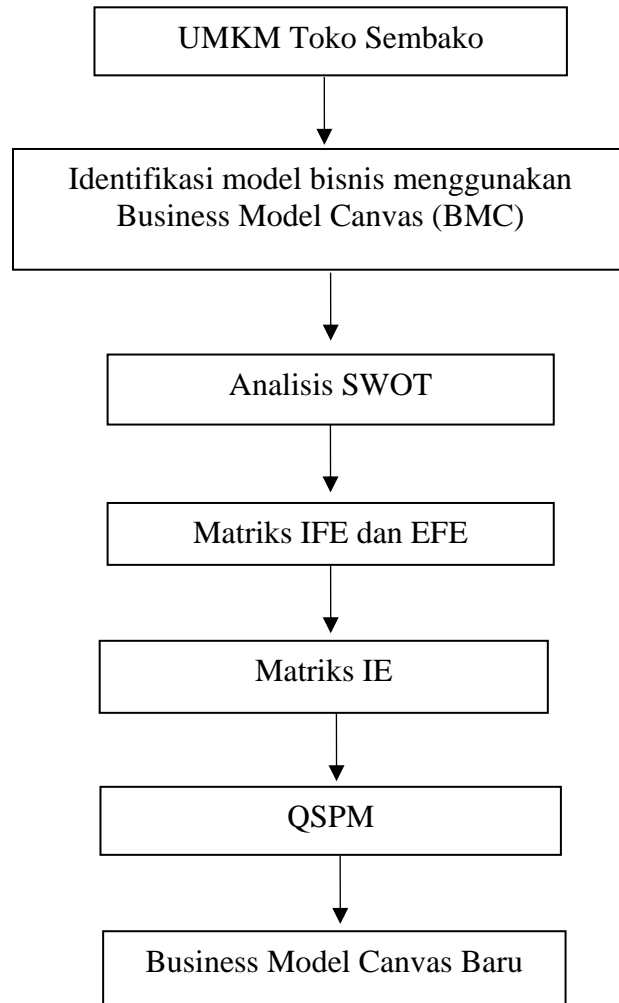
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Analisis	Hasil
Fezira Aulia Melina 2022	Strategi pengembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) Harapan negri bunda uggan kecamatan sempur kudas	IFAS,EFES,Dan Analisis SWOT	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil analisis dalam matriks IFAS faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 2,8. - Pada matriks EFAS faktor peluang dan ancaman memiliki skor 2,4. bahwa UMKM Harapan Bunda berada pada kuadran I yaitu antara sumbu Opportunity dan Strangths - SWOT menggambarkan secara jelas kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki perusahaan dan dapat ditentukan strategi yang perlu diterapkan kedepannya
Wakhid Kurniawan (2021)	Analisis Strategi Pengembangan UKM Ikan Hias cupang (Betta Splendens) Di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor	EFE,IFE IESWOT dan analisis QPSM	<ul style="list-style-type: none"> - analisis EFE Total skor yaitu 3,02 - Total skor IFE 3,08. matriks Internal-Eksternal (IE) sehingga diketahui bahwa posisi ukm ikan hias cupang dikecamatan cibinong kabupaten bogor berada pada sel I yang digambarkan sebagai Grow dan Buildmatriks - SWOT menghasilkan alternatif strategi yaitu strategi SO Pertahanan harga, kualitas produk dan SDM
Feby Amelia (2023)	Strategi Pengembangan Bisnis De'Jati Coffee Garden	IFE,EFE, IE, SWOT Dan BMC	<ul style="list-style-type: none"> - Total skor IFE 2,57 menggambarkan bahwa internal De'jati Coffee Garden berada dalam sedang/rata-rata - Total skor EFE 3,054 menggambarkan bahwa eksternal De, jati Coffee Garden berada pada kuadran II atau Grow & Build (Tumbuh dan membangun) - 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

Sumber : Kampus Terkait (2024)

2.3 Kerangka Konseptual

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



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2024)