

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 di definisikan 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.

Strategi Bisnis memiliki definisi sebagai suatu rencana strategi yang terjadi pada suatu tingkatan divisi yang memiliki maksud untuk membangun serta memperkuat posisi dalam persaingan produk maupun jasa perusahaan pada industri atau pasar tertentu yang dilayani oleh divisi tersebut. Definsi lain dari strategi bisnis dikemukakan oleh Joewono, yang mengemukakan bahwa suatu strategi bisnis merupakan strategi yang dilaksanakan dalam upaya mencapai suatu tujuan yang seringkali dianalogikan sebagai strategi catur yang terdapat suatu sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesiapan melangkah, keberanian dalam mengambil sebuah resiko serta suatu gairah untuk memenangkan pertandingan atau persaingan, yang dianggap relevan dengan praktik dalam pengelolaan suatu bisnis. Berdasarkan atas definisi-definsi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan secara personal, bahwa strategi bisnis merupakan suatu bentuk strategi rencana yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, yang disusun dan terorganisasi sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Selain itu, strategi bisnis juga sering disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional, dikarenakan berbagai fungsinya yang berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen (Opan, 2018).

Adapun dalam suatu strategi bisnis yang dimaksudkan untuk membangun serta memperbaiki posisi perusahaan dalam suatu persaingan bisnis dalam jangka panjang, terdapat 5 prinsip yang perlu wajib diimplementasikan, yakni sebagai berikut:

1. Memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum dan sebagainya;
2. Berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan;
3. Menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas;
4. Menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional; Menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya manajemen strategi maka akan mempermudah perusahaan untuk memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten. Sehingga menjadi salah satu alat perencanaan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017: 31), manajemen strategi adalah proses berkenaan penentuan arah masa depan organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi/perusahaan. Menurut Suhardi (2018: 85), manajemen strategi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian berbagai tindakan dan keputusan perusahaan untuk untuk memenangkan persaingan, dalam hal ini adalah persaingan bisnis.

Menurut Fred R. David dalam Suhardi (2018: 85), manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya/tujuan. Definisi manajemen strategi yang lainnya dikemukakan oleh Suwarsono dalam Eddy (2016), yakni usaha manajerial yang kekuatan perusahaan akan bertumbuh dan berkembang dalam eksploitasi peluang bisnis dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi juga diartikan sebagai kumpulan keputusan serta

tindakan yang melahirkan perumusan serta pelaksanaan atas perancangan rencana dalam mencapai tujuan perusahaan (Pearson dan Robinson, 2013:5).

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses manajemen didalam suatu perusahaan yang berguna dalam merumuskan keputusan lintas fungsional yang menghasilkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (*Strategic Planning*) adalah bagian dari manajemen strategi. Dalam perencanaan strategi sebuah organisasi atau perusahaan melakukan proses pendefinisian strategi dan membuat keputusan mengenai pengalokasian sumber daya guna menjalankan strategi. Perencanaan strategi memaksa perusahaan untuk memandang masa depan dan berusaha membentuk masa depannya secara proaktif.

Perencanaan strategi yang di implementasi kan dengan baik merupakan salah satu kunci untuk memastikan bahwa sebuah organisasi siap menghadapi tantangan akibat perubahan yang semakin cepat lajunya di masa depan. Perencanaan strategi dan implementasinya yang dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, didukung dengan budaya yang sesuai dan kepemimpinan yang efektif, melibatkan partisipasi yang luas bagi anggota organisasi, serta dikomunikasikan secara tepat ke seluruh organisasi, akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, serta sasaran strategi yang telah ditetapkan. (Susanto, 2014:12).

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing. Jadi perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. (Rangkuti, 2018:20).

2.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak siap diantisipasi oleh perusahaan dalam kondisi sekarang. Krisis ekonomi global adalah kendala utama yang sering diabaikan oleh semua perusahaan ketika situasi ekonomi sedang baik dan menguntungkan, namun ketika situasi berubah terbalik maka peran manajemen strategi menjadi sangat penting dan diperlukan. Akan sangat terlambat bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen strategi ketika perusahaan sudah diambang masalah besar. Karena waktu tidak bisa diprediksi dan situasi tidak bisa di perkirakan. Manajemen strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak *tren* industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan skenario analisis, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, spot baru peluang pasar, ancaman mengidentifikasi bisnis, kreatif dan mengembangkan rencana aksi.

Manfaat manajemen strategi berikutnya adalah keunggulan utama manajemen strategi *Proactive* dalam membentuk masa depan perusahaan dalam melakukan tindakan merumuskan manajemen strategi yang lebih baik (sistematis, logis, rasional pendekatan). Dari sisi keuangan Meningkatkan produktivitas peningkatan penjualan peningkatan profitabilitas. Manfaat non keuangan meningkatkan produktivitas karyawan dan pemahaman strategi kompetitor dari hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan orang-orang yang tidak. Perusahaan yang menggunakan manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa perencanaan kegiatan sistematis Sarinah (2017:33).

2.1.4 Proses Manajemen Strategi

Menurut Robbins dan Coulter (2010:214), terdapat beberapa langkah-langkah didalam proses manajemen strategi, yakni sebagai berikut:

1. Mengenali misi organisasi kini, sasaran serta strategis;
2. Analisis Lingkungan, yang terbagi menjadi 2, yaitu:
 - a. Analisis Eksternal, yakni langkah yang akan menentukan keberhasilan proses strategi dengan menganalisis keadaan lingkungan eksternal perusahaan.

- b. Analisis Internal, yakni langkah yang dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap segala aspek dalam perusahaan itu sendiri, untuk kemudian dilakukan sebuah evaluasi secara berkala.
3. Perumusan Strategi, yakni dengan melakukan pembuatan serta pengevaluasian alternatif strategi yang kemudian memilih strategi yang ditekankan pada kekuatan organisasi serta menggunakan peluang lingkungan yang ada atau dengan melakukan perbaikan terhadap kelemahan yang ada.
4. Implementasi Strategi, yakni langkah yang dilakukan setelah strategi telah dirumuskan dan kemudian diterapkan dengan sebagaimana telah dirumuskan.
5. Evaluasi hasil, yakni langkah yang dilaksanakan dengan memantau keefektifan strategi yang telah dirumuskan serta diimplementasikan.

2.1.5 Tahapan Perumusan dan Pemanduan Strategi

2.1.5.1 Matriks *Exsternal Faktor Evaluasi (EFE)*

David, 2016:65 mengemukakan bahwa Matriks EFE yakni penggunaan matriks yang dapat memungkinkan para penyusun strategi untuk dapat merangkum atau meringkas serta mengevaluasi segala informasi terkait ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi bahkan hingga persaingan sekalipun.

Matriks EFE dapat dilakukan dengan penulisan berbentuk tabel seperti berikut :

Tabel 2. 1 Sampel Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Total	0		0

Sumber: David & David (2016:66)

2.1.5.2 Matriks Internal Faktor Evaluasi (IFE)

Matriks IFE merupakan suatu alat perumusan strategi yang digunakan untuk dapat peringkat serta melakukan evaluasi atas faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) utama di dalam area fungsional bisnis, serta merupakan sebuah landasan dalam melakukan

identifikasi dan evaluasi hubungan di antara area fungsional tersebut (David, 2016:111). Penyusunan matriks IFE dapat dikembangkan melalui tahapan-tahapan berikut:

Tabel 2. 2 Sample Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Total	1,0		1,0

Sumber : David & David (2016:112)

2.1.5.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah suatu kerangka analisis yang terintegrasi antara faktor internal dan eksternal bisnis yang dibangun melalui pendekatan SWOT (Sagian, 2018:45). Matriks SWOT yang merupakan salah satu instrumen yang cepat, efektif serta efisien dalam perumusan segala kemungkinan terkait dengan pengembangan usaha, pengambilan keputusan, maupun perluasan visi misi. Matriks SWOT dilandaskan atas dasar logika yang dapat memaksimalkan kelemahan dan ancaman. Penggunaan matriks SWOT yakni seperti Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2. 3 Matriks SWOT

Internal \ Eksternal	Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1. 2.	1. 2.
Peluang (O)		Strategi (SO)	Strategi (WO)
1. 2.		1. 2.	1. 2.
Ancaman (T)		Strategi (ST)	Strategi (WT)
1. 2.		1. 2.	1. 2.

Sumber: Hubeis dan Najib (2014:97)

2.1.5.4 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yakni teknik yang digunakan dalam melakukan identifikasi alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan (David, 2016:184). Rangkaian strategi yang berurutan memudahkan para penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal maupun internal yang relevan untuk lanjut ke tahap pengambilan keputusan. Hal ini menjadi salah satu kelebihan bagi matriks QSPM sendiri. Selain itu juga, QSPM membantu menggaris bawahi hubungan-hubungan penting yang dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan-keputusan strategi. Matriks QSPM yang dapat digunakan yakni sebagaimana terlihat pada tabel 2.4 dibawah ini.

Tabel 2. 4 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TS	AS	TS	AS	TS
Kekuatan (<i>Streghts</i>)							
Kelemahan (<i>Weakness</i>)							
Jumlah							
Peluang (<i>Opportunities</i>)							
Ancaman (<i>Threats</i>)							
Jumlah							

Sumber: David & David (2016:188)

2.2 Penelitian Terkait

Penelitian ini didasari dari sebuah penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori yang digunakan dan teknik metode penelitian untuk menguraikan, menjelaskan penelitian terdahulu sebagai referensi atau pendukung data penelitian.

Putra (2020) yang berjudul “Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Kuliner KRR’S OTENTIK”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis IFE-EFE, SWOT, IE dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis akhir, strategi yang paling tepat untuk digunakan KRR’S OTENTIK adalah strategi penetrasi pasar, yaitu upaya peningkatan pangsa pasar melalui usaha pemasaran yang lebih besar.

Rahmawati & Eviyati (2021) yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Sega Jamblang “Mang Dul”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode matriks IFE dan EFE. Kemudian merumuskan alternatif strategi pengembangan

usaha berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Tahap terakhir yaitu merekomendasikan strategi terbaik bagi perusahaan dengan menggunakan QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha rumah makan sega jambang “Mang Dul” menggunakan pendekatan diagram *Cartessius* hasilnya adalah berada pada kuadran I, Yakni SO (*strenght-Opportunity*) artinya strategi yang digunakan adalah strategi dengan prioritas strategi utama adalah strategi SO-1 (*Strenght-Opportunity 1*) yaitu melakukan promosi yang lebih gencar melalui penyebaran brosur dan pemasangan papan nama di jalan-jalan utama.

Hilmiyah, Dkk (2022) yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Pelaku UMKM Kuliner pada Masa Pandemi Covid – 19”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis IFE,EFE,IE dan SWOT. Objek penelitian ini adalah pelaku usaha kecil menengah di Kota Cilegon sebanyak 20 pelaku usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan matriks EFE dan IE diperoleh skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2,957 berada di sel V. Strategi yang digunakan untuk usaha berada pada sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Program yang disarankan adalah melakukan *Workshop* dan pendampingan berkelanjutan terkait pengembangan produk baru (memproduksi varian produk kuliner baru). Sedangkan dalam upaya penetrasi pasar adalah membangun pusat belanja oleh-oleh kuliner cilegon dan membuat aplikasi belanja online oleh-oleh Kota Cilegon.

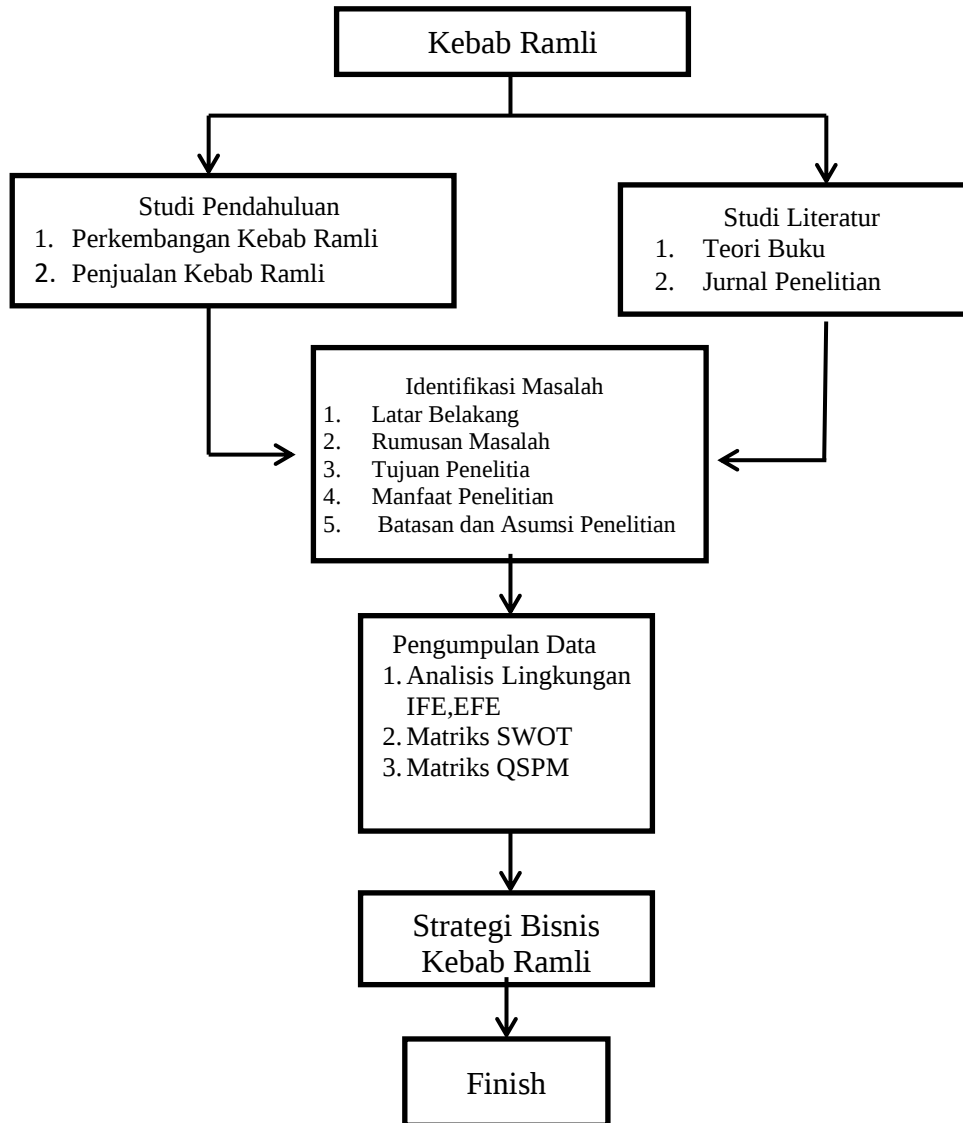
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ricky Pradipta Utama Putra (Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Universitas Brawijaya, Tahun 2020)	Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Kuliner KRR'S OTENTIK	Hasil dari penelitian ini ditemukan penjualan atas produk yang ditawarkan KRR'S OTENTIK masih tidak stabil kurangnya perencanaan serta belum optimalnya pemasaran yang dilakukan menjadi penyebab utama atas tidak stabilan penjualan tersebut. melakukan formulasi strategi, hingga menghasilkan keputusan strategi yang tepat guna pengembangan usaha. Alat analisis yang digunakan yaitu Matriks IFE-EFE, SWOT, IE serta Matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil akhir, strategi yang paling tepat untuk digunakan KRR'S OTENTIK adalah penetrasi pasar, yaitu upaya peningkatan pangsa pasar melalui usaha pemasaran yang lebih besar.
2	Ade Rizqi Rahmawati, Eviyati (Jurnal Agrijati, Vol. 34 No. 1 Tahun 2021)	Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Segi Jamblang "Mang Dul"	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha rumah makan segi jamblang "Mang Dul" menggunakan pendekatan diagram <i>Cartessius</i> hasilnya adalah berada pada kuadran I, Yakni SO (<i>strenght-Opportunity</i>) artinya strategi yang digunakan adalah strategi dengan prioritas strategi utama adalah strategi SO-1 (<i>Strenght-Opportunity 1</i>) yaitu melakukan promosi yang lebih gencar melalui penyebaran brosur dan pemasangan papan nama di jalan-jalan utama.
3	Nurul Hilmiyah, Erwin Permana, Iha Haryani Hatta, Murti Widyaningsih (Jurnal Riset Bisnis Vol. 5 No. 2 Tahun 2022)	Strategi Pengembangan Usaha Pelaku UMKM Kuliner pada Masa Pandemi Covid - 19.	Hasil dari penelitian ini agar mengetahui kendala yang dihadapi para pelaku UMKM kuliner dan mengembangkan strategi bisnis kuliner Kota Cilegon ditengah pandemi covid – 19. Data kuantitatif dianalisis alat analisis IFE,EFE,IE dan SWOT. Objek penelitian ini adalah pelaku usaha kecil menengah di Kota Cilegon sebanyak 20 pelaku usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan matriks EFE dan IE diperoleh skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2,957 berada di sel V. Strategi yang digunakan untuk usaha berada pada sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (<i>hold and maintain</i>), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Program yang disarankan adalah melakukan <i>Workshop</i> dan pendampingan berkelanjutan terkait pengembangan produk baru (memproduksi varian produk kuliner baru). Sedangkan dalam upaya penetrasi pasar adalah membangun pusat belanja oleh-oleh kuliner cilegon dan membuat aplikasi belanja online oleh-oleh Kota Cilegon.

Sumber: Pengumpulan Data

2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual

Tahapan Penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis