

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Menurut Webster's New World Dictionary dalam Udaya (2013 : 6) strategi adalah (1) ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memaanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya; (2) sebuah mengelola atau merencanakan suatu stratagem atau cara yang cerdas untuk keterampilan mencapai suatu tujuan. Strategi ini diartikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud.

Tabel 2.1. Jenis Strategi Alternatif

Strategi	Definisi
Strategi Integrasi	
Integrasi ke Depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan control atas distributor atau pengecer
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pemasok perusahaan
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan atas pesaing
Strategi Intensif	
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk saat ini di pasar melalui pemasaran yang besar
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk saat ini ke area geografis yang baru
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan melalui peraikan produk saat ini atau mengembangkan produk baru
Strategi Diversifikasi	
Diversifikasi Konsentrik	Menambahkan produk baru yang masih berkaitan dengan produk lama
Diversifikasi Horizontal	
Diversifikasi Konglomerat	Menambahkan produk baru yang tidak berkaitan dengan produk lama
Strategi Defensif	
Retrenchment	Mengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset terhadap penurunan penjualan dan laba
Divestasi	Menjual satu divisi atau bagian perusahaan
Likuidasi	Menjual seluruh asset perusahaan, sepotong-sepotong, untuk nilai riilnya

Sumber : David (2021)

Sedangkan menurut David (2021 :1), Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang.Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan. David (2021:228) menjelaskan, terdapat beberapa strategi alternatif yang dapat dijalankan perusahaan.

2.2 Manajemen Strategi

Menurut Wheelen (2000) dalam Yunus (2016 : 5), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.W.O.T. Sedangkan Menurut David (2008:5), manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplemetasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan, manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sementara itu, Certo (2010) dalam Yunus (2016 : 4), mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Definisi ini menurut Yunus (2016 : 4) menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (ongoing processes) : analisis , keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (Visi, Misi, Tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. selanjutnya perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan

ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yaitu industri apa yang digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

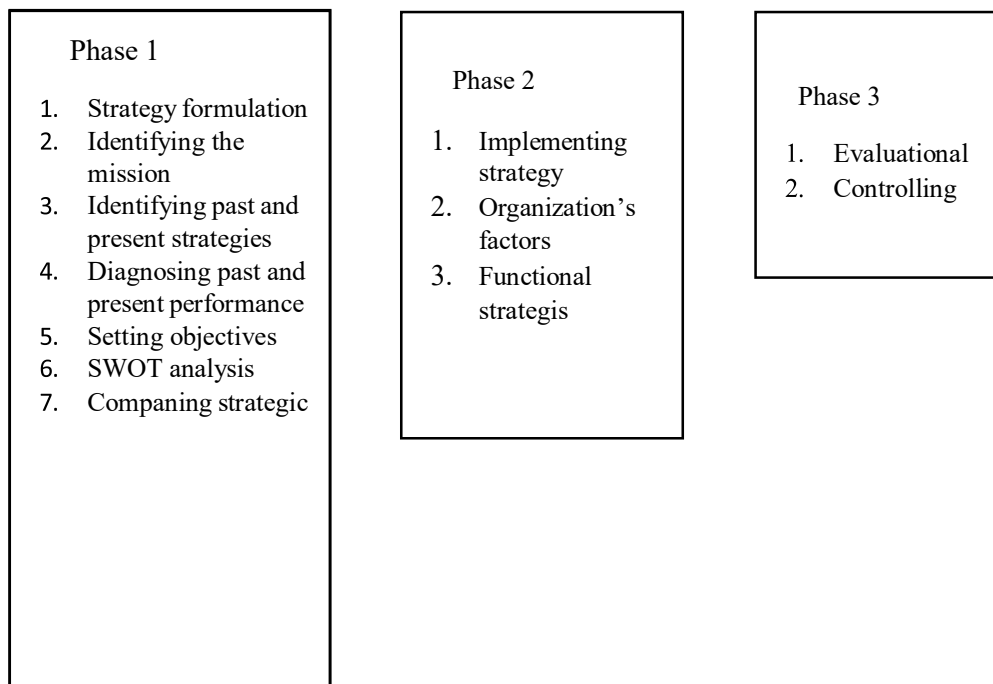
2.4.1 Manfaat Manajemen Strategi

Manurut David (2021:20) manfaat utama manajemen strategi telah membantu organisasi dalam merencanakan kegiatannya dengan lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional. Dalam manajemen strategi, komunikasi adalah hal yang penting. Adanya komunikasi yang baik, pemahaman dapat terwujud dan mempengaruhi komitmen setiap elemen perusahaan kearah peningkatan. Secara garis besar, manfaat manajemen strategi dapat dibedakan menjadi manfaat finansial dan manfaat non finansial. Manfaat finansial menunjukkan perubahan kearah perbaikan signifikan dari penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan perusahaan tanpa perencanaan sistematis. Manfaat nonfinansial diantaranya adalah meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah dan pengertian yang lebih baik atas hubungan kinerja dan penghargaan.

2.4.2 Perumusan Manajemen Strategi

Menurut Yunus (2016 : 14), berdasarkan buku karangan Riva'i (2004) terdapat suatu bagan yang menunjukkan proses manajemen strategis seperti pada gambar berikut. Menurut bagan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen stratejik secara umum dapat dibagi menjadi tiga langkah pokok, yakni:

- a. Perumusan Strategi (*Formulating Strategy*)
- b. Penerapan Strategi (*implementing strategy*)
- c. Evaluasi (*evaluating*).



Gambar 2.1. Proses Manajemen Stratejik

Sumber : Yunus (2021)

2.3 Perumusan Strategi

Menurut Sedarmayanti (2014 : 11), perumusan strategi mencakup pengembangan visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2.5.1 Analisis lingkungan Internal

Menurut sampurno (2018:119), analisis lingkungan internal perusahaan mempunyai arti yang penting terutama untuk mengetahui kesesuaian antara strategi perusahaan dengan sumberdaya internal maupun dengan dinamika eksternal pasar, juga kapabilitas bersaingnya. Menurut David (2021:178) faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis yang dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal antara lain:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, distribusi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas besar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat diuraikan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pokok pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3. Keuangan/akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menurut Hanafi (2003), suatu analisis laporan keuangan perusahaan pada dasarnya karena ingin mengetahui tingkat profitabilitas (keuntungan) dan tingkat risiko atau tingkat kesehatan suatu perusahaan.

4. Produksi/operasi,

Fungsi produksi/ operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang

mengubah masukan menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi dan operasi menangani masukan, pengubahan, dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar. Fungsi produksi/ operasi terdiri dari proses, kapasitas, sediaan, tenaga kerja dan mutu.

5. Penelitian dan pengembangan (litbang)

Menurut Jauch dan Glueck (1995), faktor penelitian dan pengembangan merupakan keunggulan strategi karena dapat menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk pemasaran dan mengarahkan kepadapeningkatan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi..

6. Sistem Informasi Manajemen Perusahaan

Sistem informasi bertujuan untuk memperbaiki prestasi perusahaan dengan memperbaiki mutu keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesa dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat menjawab pertanyaan operasional dan strategis yang penting. Sistem informasi komputer yang efektif memanfaatkan perangkat keras komputer, perangkat lunak, model untuk analisis, dan *database*.

2.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Hubeis dan Najib (2019:34) lingkungan umum adalah lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya.

Menurut Kotler dan Armstrong (2008:79) Analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu:

1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, terdiri dari:

- a. Lingkungan demografi, adalah studi kependudukan manusia yang menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, rasa, lapangan pekerjaan, dan data statistik lainnya.
- b. Lingkungan ekonomi, terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pengeluaran konsumen Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi (Pearce dan Robinson, 1997)..
- c. Lingkungan alam, adalah meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran.
- d. Lingkungan teknologi, adalah kekuatan yang menciptakan teknologi, produk, dan peluang pasar yang baru.
- e. Lingkungan politik, terdiri dari hukum, badan pemerintahan, dan kelompok LSM yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu didalam masyarakat tertentu.
- f. Lingkungan budaya, terdiri dari institusi dan kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, selera, dan perilaku masyarakat.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya, terdiri dari:

- a. Pemasok, adalah orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasanya.
- b. Perantara Pemasaran, adalah organisasi yang membantu perusahaan

mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk/jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.

- c. Pelanggan, adalah orang atau organisasi yang membeli barang/jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu pasar konsumen, pasar bisnis, pasar penjual perantara, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- d. Pesaing, adalah merupakan perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam pikiran konsumen.
- e. Masyarakat, adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.4 Penerapan Strategi

Menurut David (2021:334) melaksanakan strategi berarti menggerakkan karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasi menjadi tindakan untuk dilaksanakan. Penerapan strategi mengisyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Dalam pelaksanaannya termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi

2.5 Evaluasi Strategi

Menurut David (2021:433) penilaian strategi adalah tahap akhir dalam

manajemen strategi. Manajer pasti tau kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan baik. Evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang, karena berbagai faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas evaluasi strategi yang mendasar, yaitu: (1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan langkah korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini tidak menjamin keberhasilan di masa depan.

2.6 Matriks IFE dan EFE

Dalam melakukan analisis lingkungan, hal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam perusahaan yang mungkin akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Alat yang digunakan dalam menganalisis lingkungan tersebut adalah matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu fungsi bisnis, sedangkan matriks EFE bertujuan untuk mengevaluasi informasi politik, pemerintah, hukum, ekonomi, sosial, lingkungan, teknologi dan tingkat persaingan (Umar, 2008:221).

Menurut David (2010:229) matrik IFE yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut. Sedangkan matrik EFE, digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial/budaya, demografi, politik/pemerintahan/hukum, alam, teknologi, dan kompetitif.

2.7 Matriks Internal-Eksternal

Matriks Internal- Eksternal (IE) ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat atau divisi unit bisnis yang lebih detail (Rangkuti, 2001:42). Menurut David (2010:345) Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda. Pertama, ketentuan untuk divisi- divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi- divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi.

2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2001:18). Kekuatan adalah kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa perusahaan. Peluang adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Ancaman adalah faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2008:64).

Menurut Umar (2008:224) matriks SWOT (Strengths Weakness Opportunities

Threats) menentukan key success factors untuk lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat macam strategi yaitu SO, WO, ST dan WT.

1. Strategi SO, yaitu Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi WO, yaitu Strategi yang diterapkan berdasarkan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
3. Strategi ST, yaitu Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
4. Strategi WT, yaitu Strategi meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.9 Matrik QSP

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010:351). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan. Keterbatasan dari QSPM adalah selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar. Pemeringkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu didasarkan pada informasi yang objektif. Keterbatasan lain QSPM adalah hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.

2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentunya didukung oleh penelitian terdahulu sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan dan penyusunannya. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah penelitian yang berkaitan mengenai madu dan strategi pengembangan. Penelitian yang dilakukan oleh Rara (2014) berjudul Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia di Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat. Pada penelitian ini diketahui terdapat 12 faktor kunci internal perusahaan yang terdiri dari 7 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan, Selain itu terdapat 10 Faktor kunci eksternal perusahaan dimana 5 faktor memberikan peluang terhadap perusahaan dan 5 faktor lagi memberikan ancaman terhadap perusahaan. Pada penelitian tersebut, berdasarkan matriks IE, posisi Rumah Tempe Indonesia berada pada kuadran II yaitu Grow and Build. Setelah dilakukan analisis matriks SWOT Terdapat 5 alternatif strategi yang dapat diterapkan RTI dan Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada matriks QSP, maka strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis RTI yaitu melakukan pengembangan pasar baru secara intensif. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut terletak pada metode yang digunakan, yaitu metode analisis Matriks IE, SWOT dan QSPM. Namun penelitian yang akan dilakukan ini tidak memilih objek Rumah Tempe Indonesia melainkan PT. Madu Pramuka yang merupakan salah satu perusahaan penyedia madu kemasan.

Pada penelitian dengan judul Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Koko Jaya Prima Makassar yang disusun oleh Reny (2012), diketahui terdapat 10 faktor internal yang terdiri dari 5 kekuatan dan 5 kelemahan. Pada faktor lingkungan eksternal, diketahui pada penelitian ini terdapat 10 faktor, 5 faktor termasuk peluang dan 5 faktor lainnya sebagai ancaman perusahaan. berdasarkan matrik IE, posisi PT. Koko Jaya Prima Makassar berada pada kuadran 1 yang artinya perusahaan tersebut berada pada jalur yang tepat untuk melakukan strategi pengembangan (*Growth*). Pada ahir

penelitian, didapatkan 9 alternatif strategi yang disusun menggunakan analisis SWOT. Persamaan penelitian ini terletak pada analisis yang digunakan yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, matrik IE dan juga SWOT. Dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang ingin penulis lakukan adalah tempat dan objek penelitian yang digunakan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Reny hanya sampai menghasilkan alternatif strategi berdasarkan matrik SWOT dan tidak melakukan pemilihan alternatif strategi.

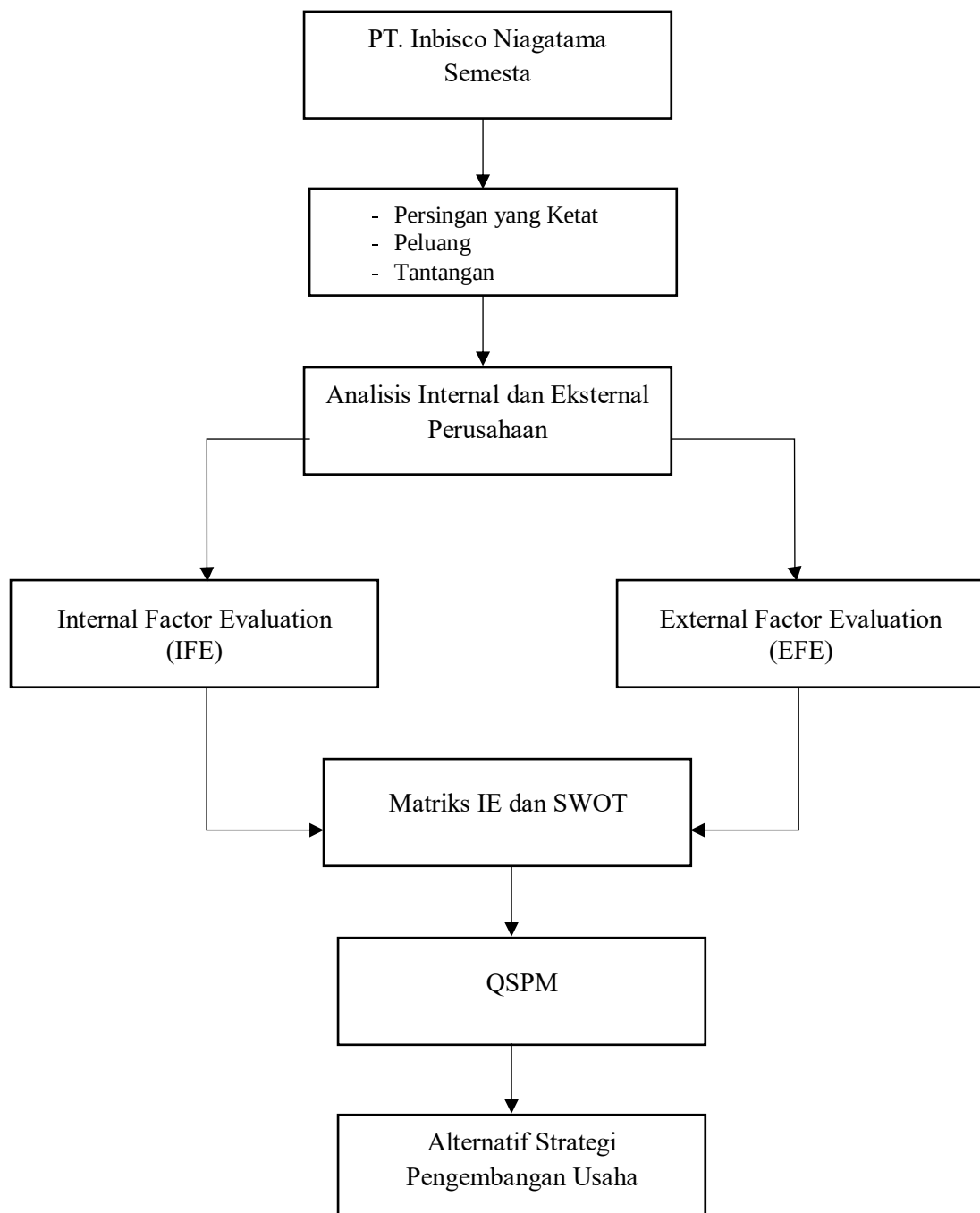
Selanjutnya, penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini yaitu penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Bisnis Pupuk Rumah Kompos UIN Jakarta. Disusun oleh Elpawati, Muhammad Herlambang dan Ahmad Mahbubi (2013). Pada penelitian tersebut terdapat 12 faktor internal yang terdiri dari 7 kekuatan dan 5 kelemahan, selain itu terdapat 8 faktor eksternal yang terdiri dari 3 peluang dan 5 ancaman. Pada matriks IE yang dibuat berdasarkan perhitungan matriks IFE dan EFE, Pupuk rumah kompos UIN berada pada kuadran V, yang artinya perlu menerapkan strategi *Hold and Maintain*. Dengan demikian, pada matriks SWOT dihasilkan 6 alternatif strategi yang mengacu pada strategi *Hold and Maintain*, kemudian dari keenam alternatif strategi tersebut dipilih alternatif strategi yang menjadi prioritas pupuk rumah kompos. Pemilihan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan QSPM, dan hasilnya alternatif strategi yang menjadi prioritas adalah peningkatan kualitas dan kapasitas produksi Rumah Kompos dengan total skor sebesar 6.986.

2.11 Kerangka Pemikiran

Langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan pertama-tama yaitu mencari informasi terkait aktivitas bisnis yang berjalan di PT. Inbisco Niagatama Semesta.. adapun informasi yang dicari seperti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap aktivitas bisnis perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Setelah

mengetahui bagaimana aktivitas bisnis yang ada di perusahaan, maka akan dilakukan identifikasi terkait lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman pada perusahaan.

Informasi yang didapat kemudian dimuat dalam matrik IFE dan EFE. Matriks IFE (*internal Factor evaluation*) akan memuat informasi terkait faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan, sedangkan Matriks EFE (*Eksternal Factor evaluation*) akan memuat informasi terkait faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Selanjutnya, matriks IFE dan EFE akan dihitung dan hasilnya dimasukkan kedalam matrik IE (Internal Eksternal) untuk mengetahui letak posisi perusahaan. Perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Jika perusahaan berada divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII artinya strategi yang ada perlu dijaga dan dipertahankan. Dan jika perusahaan berada pada sel VI, VIII, dan IX artinya perusahaan perlu melakukan divestasi. Setelah itu, akan dibuat beberapa alternatif strategi menggunakan matrik SWOT. Kemudian dilakukan pemilihan strategi utama yang akan digunakan. Alat analisis yang digunakan adalah QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), yaitu alat yang berfungsi untuk mengetahui urutan prioritas strategi pemasaran yang terbaik untuk diterapkan oleh perusahaan berdasarkan matrik IE dan SWOT. Dari uraian diatas, berikut adalah alur kerangka berfikir dalam penelitian ini.