

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Makanan merupakan kebutuhan dasar manusia yang esensial dan tidak dapat ditunda pemenuhannya. Manusia membutuhkan makanan untuk memenuhi kebutuhan energinya untuk beraktivitas dan bertahan hidup. Namun, di era modern ini, terjadi perubahan dalam kehidupan masyarakat, salah satunya adalah perubahan dalam gaya hidup dan pola konsumsi. Tingginya tingkat kesibukan serta meningkatnya mobilitas individu telah memicu pergeseran preferensi konsumsi, yaitu meningkatnya permintaan terhadap makanan yang praktis, cepat saji, dan memiliki nilai prestise.

Seiring dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, pola konsumsi cenderung mengalami perubahan ke arah konsumsi yang berorientasi pada kepuasan dan gaya hidup. Di wilayah perkotaan khususnya, beban kerja yang tinggi serta keterbatasan waktu menyebabkan individu memiliki waktu yang terbatas untuk memasak dan menyiapkan makanan di rumah. Kondisi ini mendorong adopsi kebiasaan baru, yaitu mengonsumsi makanan di luar rumah, dengan restoran cepat saji menjadi salah satu pilihan utama.

Usaha restoran cepat saji di Indonesia saat ini kian berkembang seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap produk olahan daging, khususnya daging ayam. Daging ayam ras pedaging merupakan salah satu sumber protein hewani yang banyak dikonsumsi oleh masyarakat. Peningkatan konsumsi daging



ayam di Indonesia didukung dengan peningkatan pengetahuan dan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya konsumsi protein hewani. Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik, konsumsi daging ayam ras nasional selama tahun 2024 mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya yaitu dari 107.011 ton menjadi 121.214 ton. Angka tersebut merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan provinsi lain yang ada di Pulau Sulawesi.

Tingginya minat masyarakat terhadap daging ayam ras pedaging juga turut mendukung perkembangan usaha restoran cepat saji mengingat hampir semua restoran cepat saji menyediakan menu dengan bahan dasar daging ayam. Pada skala lokal, usaha restoran cepat saji pun kian berkembang dan bertambah jumlahnya yang membuat persaingan usaha di bidang ini semakin ketat. Pelaku usaha pun berlomba-lomba dalam menarik dan merebut kepercayaan konsumen dengan menyediakan menu makanan yang lebih bervariasi, penataan ruangan dan interior yang menarik, atau dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Ketatnya persaingan bisnis rumah makan mengharuskan pihak manajemen untuk selalu berorientasi kepada kepentingan konsumen dan untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar. Menyadari hal tersebut setiap perusahaan harus berjuang keras untuk mencapai tujuan dengan melakukan berbagai cara dalam hal memasarkan produk dan salah satunya yaitu dengan menyusun strategi pengembangan bisnis yang tepat. Persaingan rumah makan yang semakin kompetitif menyebabkan pengelola rumah makan berupaya keras dalam memilih strategi yang tepat untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya. Kini rumah makan tidak hanya menjadi tempat makan dan minum tetapi juga menjadi tempat



sosialisasi dan melepas penat. Kegiatan makan juga menjadi tempat bersosialisasi, pertemuan antar anggota keluarga, rekan kantor atau juga teman-teman.

CV. Lazuna Indonesia adalah salah satu rumah makan yang muncul untuk memanfaatkan peluang pasar tersebut. CV. Lazuna Indonesia adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman dengan segmentasi pasar mahasiswa, khususnya dikenal dengan merek "Lazuna Chicken".

Lazuna Chicken adalah restoran ayam crispy dan geprek No.1 di Indonesia Timur, menghadirkan cita rasa autentik dengan kualitas terbaik untuk pelanggan setianya (Zunavers). Dengan komitmen tinggi terhadap kepuasan pelanggan, Lazuna Chicken selalu mengutamakan bahan-bahan pilihan, resep inovatif, dan standar kebersihan yang ketat. Lazuna Chicken berpegang teguh pada Core Value L.E.A.R.N (**L**antangkan **I**NTEGRITAS, **E**fektif & **E**fisien dengan **S**ISTEM terintegrasi, **A**malkan **S**PIRITUALITAS dalam setiap aktivitas, **R**aih **K**UALITAS dengan kompetensi untuk menghadapi tantangan, **N**iat tulus untuk senantiasa **D**EKAT DENGAN PELANGGAN).

Perusahaan yang didirikan oleh Hasdar Haedar SE pada bulan November 2018 ini sudah memiliki 21 (dua puluh satu) cabang yang tersebar di wilayah Kota Makassar dan Kab. Gowa. Seiring berkembangnya bisnis kuliner ayam goreng dengan banyaknya pemain besar seperti KFC, CFC, Hisana Fried Chicken, Lazatto Chicken dan brand-brand lokal lainnya yang telah lebih dulu memiliki posisi kuat di pasar membuat CV. Lazuna Indonesia harus menemukan cara yang efektif untuk

bedakan produk mereka dan menarik lebih banyak konsumen sehingga
 hkan strategi untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut. CV Lazuna



Indonesia terus berusaha mengembangkan bisnisnya dengan melakukan strategi, saat ini strategi yang telah dilakukan oleh CV Lazuna Indonesia adalah memastikan kualitas bahan baku, kualitas makanan dan kualitas rasa sesuai standar yang telah ditentukan, harga makannya juga terjangkau dan bersahabat di kantong mahasiswa, kemudian ada promo untuk pemesanan big order dengan harga yang lebih murah untuk berbagai acara atau kebutuhan lainnya. Lazuna Chicken juga memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk memesan melalui berbagai platform seperti GoFood, GrabFood, ShopeeFood dan juga melalui pesan langsung ke nomor Whatsapp.

CV Lazuna Indonesia memiliki target penjualan per tahun yaitu minimal 5% dari jumlah penjualan tahun sebelumnya, dari target penjualan tersebut akan dibuatkan strategi dan target per bulan agar target pertahun tersebut tercapai.

Berikut kami sajikan data laporan keuangan CV. Lazuna Indonesia selama 5 tahun terakhir.

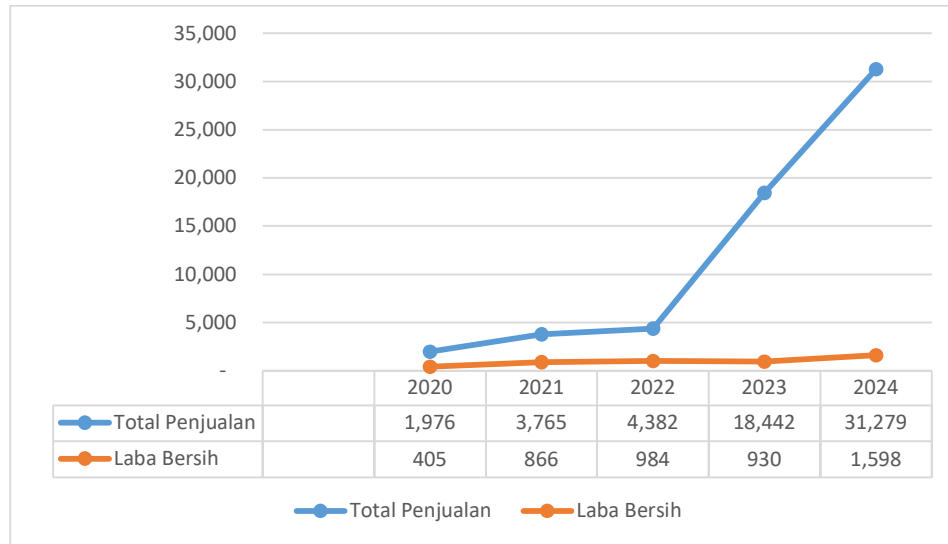
Tabel 1.1 Laporan Keuangan CV Lazuna Indonesia

Tahun	Total Penjualan	Persentase (%)	Laba Bersih	Persentase (%)
2020	1.976.102.000	-	405.977.012	-
2021	3.765.350.455	90,54%	866.742.274	113,50%
2022	4.382.188.806	16,38%	984.742.638	13,61%
2023	18.442.395.196	320,85%	930.863.252	-5,47%
2024	31.279.081.910	69,60%	1.598.962.775	71,77%

Sumber: Laporan Keuangan CV Lazuna Indonesia



Data Perbandingan antara total penjualan dengan laba bersih CV. Lazuna Indonesia selama 5 tahun terakhir juga bisa dilihat pada grafik di bawah ini



Gambar 1. 1 Laporan Keuangan CV. Lazuna Indonesia tahun 2020-2024
(dalam jutaan rupiah)

Sumber: Laporan Keuangan CV Lazuna Indonesia

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa omzet penjualan CV Lazuna Indonesia mengalami kenaikan dari tahun ke tahun walaupun perusahaan ini masih tergolong baru di bidang ini. Selain itu, diketahui pula bahwa keuntungan yang diperoleh tidak cukup signifikan terhadap omzet penjualan. Misalnya pada tahun 2023, omzet penjualan meningkat sangat pesat dibandingkan tahun sebelumnya tetapi keuntungan yang diperoleh menurun sehingga dalam hal ini diperlukan analisis terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang dihadapi

perusahaan.



Menurut Utami (2019) Analisis SWOT merupakan suatu teknik perencanaan strategi yang bermanfaat untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu perusahaan, baik yang sedang berlangsung maupun dalam perencanaan baru yang dilakukan melalui analisa terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa terhadap kondisi eksternal perusahaan. Penggunaan analisis SWOT yang efektif dapat memegang peranan penting dalam menentukan strategi kompetitif dalam menjaga kelangsungan hidup dan kontinuitas perusahaan. Analisis SWOT dapat menjadi salah satu alat analisis yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena melalui analisis SWOT, perusahaan dapat menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan. Sehingga melalui data dari keempat aspek tersebut perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman serta membangun peluang-peluang di masa depan, dengan begitu perusahaan juga dapat menjalankan strategi misi dalam mencapai visi perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. (David, 2019). Menurut Zulkarnaen dan Sutopo seperti yang dikutip oleh Setyorini dkk (2016) keuntungan dengan menggunakan matrix QSPM yaitu strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, dan ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus. QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi



secara objektif, menurut Bhandari dan Verna yang dikutip oleh Setyorini dkk (2016). QSPM menjadi matrix yang penting didalam penelitian ini karena QSPM merupakan satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara objektif. Selain itu, QSPM juga dapat diterapkan pada tipe organisasi/perusahaan apapun.

Metode analisis SWOT dan QSPM Matrix ini dapat diaplikasikan pada CV. Lazuna Indonesia dalam merencanakan strategi bisnis dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi bisnis pada CV. Lazuna Indonesia. Semakin terbuka besar pasar peluang bisnis maka semakin besar juga persaingan yang akan terjadi. Maka dari itu dibutuhkan analisis strategi dan keputusan strategi yang tepat dalam pengembangan bisnis pada CV. Lazuna Indonesia agar dapat unggul dibanding pesaing serta dapat menciptakan *sustainability* dalam bisnis yang semakin berkembang dari waktu ke waktu. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Strategi Pengembangan Bisnis Ayam Goreng Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM Pada CV Lazuna Indonesia”**.



1.2 Pertanyaan penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa yang mempengaruhi kinerja bisnis CV Lazuna Indonesia?
2. Apa alternatif strategi yang dihasilkan analisis SWOT untuk diterapkan pada CV Lazuna Indonesia?
3. Bagaimana metode QSPM dapat menentukan strategi prioritas untuk pengembangan bisnis CV Lazuna Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis CV Lazuna Indonesia.
2. Menganalisis strategi yang dapat diterapkan di CV Lazuna Indonesia menggunakan analisis SWOT.
3. Merumuskan strategi prioritas melalui metode QSPM dalam pengembangan Bisnis CV Lazuna Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang akan diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam hal menentukan strategi bisnis yang tepat untuk suatu perusahaan melalui analisis SWOT dan QSPM.



2. Bagi universitas, sebagai referensi perpustakaan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis pada produsen makanan cepat saji.
3. Bagi pembaca, menambah wawasan dan dapat dijadikan acuan pembandingan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis di bidang kuliner khususnya usaha ayam goreng.
4. Bagi pelaku usaha, khususnya CV. Lazuna Indonesia, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pengembangan bisnis makanan cepat saji sehingga dapat meningkatkan daya saing serta daya tahan perusahaan terhadap berbagai perubahan lingkungan bisnis, sosial, persaingan usaha, *political changes*, dan tantangan bisnis di masa yang akan datang.

1.5. Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu:

1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini berfokus pada Lazuna Chicken yang berlokasi di Makassar.

Proses analisis yang dilakukan hanya berlaku untuk rumah makan tersebut.

2. Pendekatan dan Metode Analisis

Pendekatan yang digunakan adalah merencanakan strategi bisnis dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis IE, analisis



SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi bisnis

3. Tahapan Penelitian

Penelitian ini tidak sampai dalam tahap implementasi dan evaluasi strategis, hal tersebut merupakan wewenang pengelola Lazuna Chicken.

4. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari observasi langsung, wawancara dengan pemilik dan pengelola Lazuna Chicken, kuesioner, dan data sekunder seperti laporan dan dokumen bisnis.

1.6. Sistematika Tesis

Sistematika penulisan penelitian ini disusun untuk lebih memahami masalah dalam penelitian ini, dengan rancangan penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi tentang latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, serta sistematika tesis.

Bab II Tinjauan Pustaka, bab ini menjelaskan tentang teori yang menjadi dasar penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka penelitian.

Bab III Metode Penelitian, bab ini berisi tentang jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan, bab ini berisi tentang gambaran umum objek dan subjek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan.

✓ **Penutup**, bab ini menguraikan kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan penelitian



Daftar Pustaka

Lampiran-Lampiran



Optimized using
trial version
www.balesio.com

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Makanan Cepat Saji

Makanan cepat saji adalah jenis makanan yang disiapkan, dimasak, dan disajikan dalam waktu singkat. Biasanya, makanan ini dirancang untuk mempermudah konsumen yang ingin makan dengan cepat dan praktis tanpa perlu menunggu lama. Makanan cepat saji sering kali dijual di restoran atau gerai makanan dengan sistem layanan cepat seperti waralaba (*franchise*) terkenal, seperti fried chicken, hamburger atau pizza.

Mudahnya memperoleh makanan siap saji di pasaran memang memudahkan tersedianya variasi pangan sesuai selera dan daya beli. Selain itu, pengolahan dan penyiapannya lebih mudah dan cepat, cocok bagi mereka yang selalu sibuk, Sulistijani (2002: 15)

Keberadaan restoran cepat saji yang kian menjamur di kota-kota besar di Indonesia mencerminkan perubahan signifikan dalam pola konsumsi masyarakat urban. Restoran-restoran ini menyajikan beragam jenis makanan siap saji, baik yang berasal dari tradisi kuliner lokal seperti masakan Padang, maupun dari budaya Barat seperti ayam goreng, burger, pizza, dan sandwich. Dengan dukungan manajemen yang profesional serta inovasi dalam pelayanan yang praktis dan efisien, restoran cepat saji juga memperhatikan aspek estetika interior yang rapi, menarik, bersih tanpa mengesampingkan kenyamanan. Cita rasa yang lezat, kecepatan layanan, dan persepsi nilai prestise yang melekat pada jenis makanan ini



menjadikannya pilihan utama bagi individu dengan mobilitas tinggi. Bahkan, pada hari libur, tidak sedikit keluarga yang memilih untuk mengonsumsi makanan di luar rumah melalui restoran cepat saji (Khomsan, 2004).

Kehadiran makanan cepat saji dalam industri kuliner di Indonesia turut memberikan pengaruh terhadap pola konsumsi remaja, khususnya di kawasan perkotaan. Remaja dari kalangan menengah ke atas cenderung menjadikan restoran cepat saji sebagai tempat bersosialisasi dan bersantai. Hal ini disebabkan oleh harga yang relatif terjangkau, pelayanan yang cepat, serta jenis makanan yang sesuai dengan preferensi mereka. Namun demikian, makanan cepat saji umumnya memiliki kandungan kalori, lemak, gula, dan natrium (Na) yang tinggi, tetapi rendah kandungan serat, vitamin A, asam karbonat, kalsium, dan folat, sehingga berpotensi menimbulkan implikasi negatif terhadap kesehatan apabila dikonsumsi secara berlebihan (Khomsan, 2004).

2.1.2 Strategi Pengembangan Bisnis

2.1.2.1 Definisi Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis adalah proses strategis untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi suatu organisasi melalui pelanggan, pasar, dan hubungan. Menurut Akgun, Keskin, Byrne, dan Aren (2007), pengembangan bisnis mencakup aktivitas yang dirancang untuk memperluas pasar, meningkatkan hubungan pelanggan, dan memperkenalkan produk atau layanan baru. Ini tidak hanya fokus pada peningkatan pendapatan tetapi juga pada penguatan posisi kompetitif dan penciptaan keunggulan berkelanjutan. Salah satu aspek utama pengembangan



bisnis adalah identifikasi dan eksploitasi peluang pasar. Christensen (1997) menekankan pentingnya inovasi dalam pengembangan bisnis, menguraikan bahwa perusahaan harus terus menerus mencari cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memecahkan masalah yang belum terpecahkan. Inovasi ini dapat berupa pengembangan produk baru, peningkatan layanan, atau masuk ke pasar baru.

Pengembangan bisnis juga melibatkan manajemen hubungan yang efektif. Barney (1991) menjelaskan bahwa hubungan yang kuat dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Hubungan yang baik dengan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan preferensi lebih baik, yang pada gilirannya memungkinkan penawaran produk atau layanan yang lebih sesuai. Selain itu, kemitraan strategis dengan perusahaan lain dapat membuka akses ke sumber daya, teknologi, dan pasar yang sebelumnya tidak dapat dijangkau. Strategi ekspansi pasar adalah komponen penting lain dari pengembangan bisnis.

Pengembangan bisnis mencakup diversifikasi, yaitu strategi untuk memasuki industri atau pasar yang berbeda dari bisnis inti perusahaan. Ansoff (1957) menggambarkan diversifikasi sebagai cara untuk mengurangi risiko bisnis dengan menyebarkan investasi di berbagai area. Diversifikasi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar atau produk tunggal, sehingga meningkatkan stabilitas dan potensi pertumbuhan jangka panjang.

Teknologi dan digitalisasi juga berperan kunci dalam pengembangan bisnis modern.



2.1.2.2 Definisi Strategi Pengembangan Bisnis

Untuk memperluas bisnisnya, suatu perusahaan menggunakan strategi pengembangan bisnis, yang merupakan kumpulan rencana dan tindakan yang disusun secara sistematis. Dalam pendekatan ini, orang berusaha untuk meningkatkan kapasitas operasional, membuat barang atau jasa baru, dan masuk ke pasar. Mereka juga mencari peluang bisnis yang dapat membantu perusahaan berkembang. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan, memperluas pangsa pasar, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Ekspansi geografis, diversifikasi produk, kemitraan strategis, atau transformasi digital adalah beberapa contoh dari strategi ini untuk memperkuat posisi bisnis di pasar yang dinamis.

Selain itu, fokus strategi pengembangan bisnis adalah mencapai tujuan jangka panjang dan tidak hanya pertumbuhan jangka pendek. Ini berarti bahwa bisnis harus mengevaluasi kekuatan internalnya, memahami kebutuhan pasar, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Bisnis dapat menciptakan nilai tambah, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mempertahankan kelangsungan usaha di tengah tantangan globalisasi dan kemajuan teknologi dengan strategi pengembangan yang tepat. Oleh karena itu, perencanaan dan pelaksanaan strategi pengembangan yang matang sangat penting untuk keberhasilan bisnis di masa depan.

Menurut Michael Porter (2019), strategi bisnis melibatkan penentuan posisi unik dalam industri melalui penciptaan nilai yang berbeda dari pesaing. Porter menekankan pentingnya diferensiasi dan biaya yang lebih rendah sebagai elemen dari strategi yang efektif. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk



memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan relevan di pasar yang terus berubah. Dengan demikian, strategi bisnis tidak hanya fokus pada perencanaan, tetapi juga pada eksekusi yang konsisten dan terukur.

Pada pandangan Kotler dan Keller (2021), strategi bisnis adalah pendekatan yang dirancang untuk mencapai posisi pasar yang optimal melalui pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan dan tren pasar, menyatakan bahwa strategi yang sukses harus mengintegrasikan analisis pasar yang komprehensif dengan inovasi yang berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dinamika industri. Kotler dan Keller menekankan bahwa strategi bisnis harus bersifat adaptif dan fleksibel untuk menghadapi tantangan dan peluang yang terus berkembang. Penggunaan data dan teknologi informasi berperan penting dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang pasar menjadi landasan strategi bisnis yang berhasil.

2.1.3 Manajemen Strategi

Setiap perusahaan pasti memiliki suatu strategi tersendiri untuk mengembangkan bisnisnya. Di bidang apapun perusahaan tersebut, strategi bisnis sangat dibutuhkan supaya perusahaan dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam hal ini pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menentukan strategi guna pengembangan bisnis yang dimiliki.



Mengingat banyak tantangan dan peluang dalam pasar global saat ini, perusahaannya harus melakukan strategi jangka panjang lebih lagi dari yang ditentukan

dan berharap yang terbaik. Pemimpin saat ini harus proaktif, mengantisipasi perubahan dan terus-menerus menyempurnakan, dan ketika penting, membuat perubahan yang signifikan pada strategi yang dimiliki. Manajemen strategi dari organisasi harus menjadi sesuatu yang baik bagi seluruh organisasi. (Dess, 2005)

Pengertian manajemen strategi menurut David (2012 p.5) didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Pada intinya, rencana strategis adalah taktik permainan sebuah perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan berbagai peluang baru dengan menciptakan perencanaan jangka panjang yang berbeda untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok.

Menurut Wheelen & Hunger (2018), ditemukan tiga manfaat utama dari manajemen strategi yaitu:

1. Visi perusahaan yang lebih jelas
2. Perusahaan lebih fokus dalam strategi
3. Meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan yang berubah cepat

Terdapat lima elemen dasar dalam proses manajemen strategik yaitu:

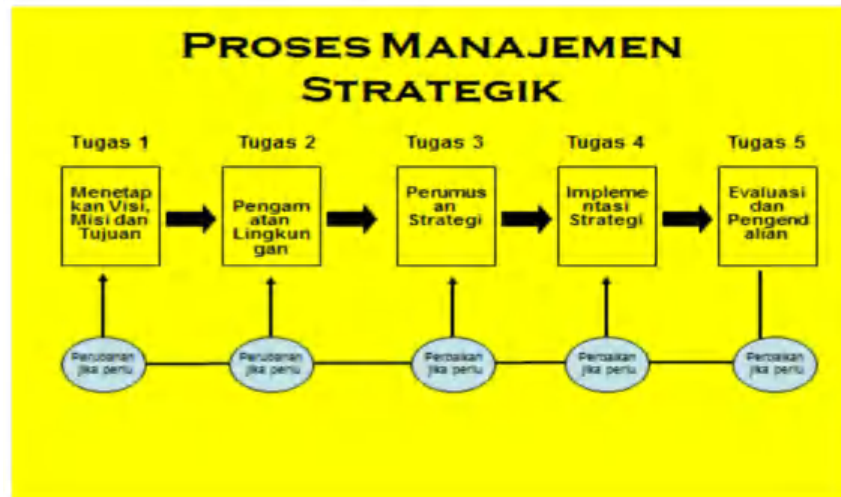
- 1 Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi

Pengamatan Lingkungan

Perumusan dan Pemilihan Strategi



4. Implementasi strategi
5. Evaluasi kinerja dan Pengendalian/tindakan koreksi



Gambar 2. 1 Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik

2.1.3.1 Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi

Visi dapat diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan: “*What do we want to become?*” (akan seperti apakah kita dimasa depan?). Visi adalah “*The achievable dream of what an organization wants to do and where it wants to go?*” (Mintzberg, 1994). Penetapan visi perusahaan sangat dipengaruhi situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, ragam kepentingan stakeholders, evolusi dan dinamika bisnis yang digeluti organisasi serta aspirasi pendiri organisasi/perusahaan. Misi organisasi/perusahaan adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam pasar yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.



Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi/perusahaan untuk mencapai visinya. Menurut Peter Drucker, untuk merumuskan misi, organisasi/perusahaan harus mengajukan pertanyaan: “*in what businesses are we in or should be in?*” (dalam bisnis apa kita berada, atau seharusnya ada?). Adanya misi perusahaan diharapkan arsitektur strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi para *stakeholders*. Bentuk misi perusahaan sangat beragam bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju, serta karakter pasar dimana perusahaan akan bersaing, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan diperoleh dari masyarakat. Misi perusahaan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan perusahaan yang mampu membedakannya dengan para pesaing akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3.2 Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan untuk mengamati, mencatat, dan menganalisis berbagai perubahan atau dinamika yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal organisasi. Tujuan dari pengamatan ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam lap faktor-faktor yang dapat memengaruhi operasional, pengambilan usan, serta perencanaan strategis organisasi.



A. Analisis Lingkungan Eksternal

Sebagaimana dinyatakan oleh Hunger & Wheelen (2018), lingkungan luar perusahaan terdiri dari elemen yang mencakup peluang dan ancaman yang tidak berada di bawah kendali langsung manajemen puncak. Berbagai aspek lingkungan ini mempengaruhi dan membentuk lingkungan dimana organisasi beroperasi. Pemegang saham, investor, pemerintah, pebisnis lain, dan pelanggan adalah beberapa dari banyak kelompok dan individu yang membentuk lingkungan kerja.

B. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Hunger & Wheelen (2018), lingkungan internal perusahaan terdiri dari aspek kekuatan dan kelemahan yang terletak di luar batas organisasi dan di bawah kendali langsung manajemen puncak. Faktor-faktor ini memengaruhi lingkungan kerja, yang mencakup hal-hal seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Bagan organisasi biasanya digunakan untuk menunjukkan struktur organisasi, yang menunjukkan cara perusahaan mengatur otoritas, jalur komunikasi, dan alur kerja. Namun, budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan yang dipelajari, diajarkan, dan diwariskan kepada setiap anggota organisasi, dan digunakan sebagai pedoman untuk berperilaku.



2.1.3.3 Perumusan Strategi

Perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi, penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Menurut Wheelen & Hunger (2018), perumusan strategi adalah sebagai berikut:

a. Misi

Misi organisasi adalah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan penggunaan jasa yang layani. Misi itu seakan-akan menceritakan siapakah kita dan apakah yang kita lakukan.

b. Sasaran (*objectives*)

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi. Istilah tujuan (*goal*) sering rancu dengan istilah sasaran (*objective*). Berbeda dengan sasaran, tujuan ialah suatu pernyataan *open-ended* tentang apa yang orang inginkan untuk dicapai tanpa kuantifikasi tentang apa yang harus dicapai dan jangka waktu kapan mencapainya.



c. Strategi

Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

d. Kebijakan (*policy*)

Sebagai kelanjutan dari strategi, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri. Unsur-unsur kemudian dapat mengembangkan kebijakan sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti.

2.1.3.4 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi.

a. Program



Program adalah daftar tindakan atau tugas yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tertentu. Dalam program ini, bisnis dibangun kembali, budaya perusahaan diubah, atau upaya penelitian baru diluncurkan.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dolar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi.

c. Prosedur

Apabila digunakan *Standard Operating Procedures* (SOP), maka prosedur adalah sistem tentang langkah-langkah atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur secara tipikal merinci aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

2.1.3.5 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi strategik adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.

Pengendalian strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan

na. Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan lah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right thing*).



Untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau.

Melakukan evaluasi dan pengendalian strategik sangat penting bagi perusahaan dengan alasan:

1. Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.
2. Semakin rumit dan kompleksnya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
3. Dengan semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Proses evaluasi dan pengendalian strategik akan melalui beberapa tahap/langkah yaitu menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi.

2.1.4 Analisis Lingkungan Internal

Memahami dan mengetahui peluang dan ancaman saja tidaklah cukup, perusahaan harus menemukan jati diri dan kemampuan dalam organisasinya agar peluang dan ancaman tersebut bisa dimanfaatkan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun yang menjadi fokus utama sekaligus alasan pentingnya analisis lingkungan internal adalah upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.



Kekuatan merupakan suatu kondisi perusahaan yang mampu melaksanakan semua tugasnya secara baik. Sebaliknya, kelemahan merupakan kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

Analisis lingkungan internal memiliki tujuan untuk mengetahui dan menemukan berbagai kekuatan dan kelemahan proses bisnis dan sumber daya internal perusahaan. Proses bisnis dan sumber daya ini dianggap memiliki kekuatan jika mereka mempunyai kapasitas untuk berproduksi sedemikian rupa sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan internal, dapat menggunakan Analisis STP (*Segmenting, Targeting and Positioning*) dan Bauran Pemasaran (*4P's Marketing Mix*).

2.1.4.1 Analisis STP

Penentuan posisi bisnis apalagi produk tentunya diperlukan beberapa Analisa diantaranya adalah analisa STP (*Segmentation, Targeting, and Positioning*). Analisa ini dipergunakan dalam rangka pemetaan usaha (bisnis) ataupun produk sehingga diharapkan tidak salah sasaran dalam penjualan atau peningkatan bisnis.

1. Segmentasi (*Segmentation*)

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra mengemukakan bahwa segmentasi dapat diartikan sebagai proses pengelompokkan pasar yang keseluruhan (heterogen) menjadi kelompok-kelompok atau segmen tertentu (Safitra H, 2017). Kelompok-kelompok segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku



dan respon yang memerlukan pemasaran bauran tersendiri (Nurhadi, 2019). Apalagi dewasa ini di mana era *customer-oriented*, dalam persaingan sangat ketat, pelanggan yang lebih berpengetahuan dan berpendidikan, dan permintaan yang terus berubah, mendesak perusahaan untuk memperhatikan masalah segmentasi (Clow & Baack, 2009).

Segmentasi merupakan tahapan yang penting bagi sebuah usaha bisnis dapat menentukan kira-kira pasar yang akan menjadi target pasarnya. Segmentasi ini adalah memilah dan mengelompokkan berbagai pelanggan sesuai dengan karakteristik, kebutuhan, tuntutan dan lain sebagainya yang tentunya sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Hal berikut yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan segmentasi, yaitu (Kotler & Keller, 2016):

1). Geografis.

Beberapa contoh variabel geografis yang dapat digunakan untuk segmentasi, yakni:

- a) Wilayah: propinsi, kabupaten, kecamatan atau lingkungan;
- b) Ukuran area: elite, urban, kumuh, metropolitan, pinggiran, atau pedesaan;
- c) Kepadatan Penduduk: padat penduduk, perumahan, atau kampung;
- d) Iklim: dingin, tropis, sub-tropis.

2) Demografis.

Variabel segmentasi demografis meliputi: usia, gender, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, generasi, etnisitas, bangsa, agama, kelas sosial, dan lain sebagainya.



3) Psikografis

Dalam segmentasi psikografis meliputi: minat, kegiatan, opini, nilai, sikap dan lain-lain.

4) Tingkah laku

Untuk segmentasi perilaku ini didasarkan pada perilaku pelanggan yang aktual terhadap produk, di mana meliputi: manfaat yang dicari, tingkat penggunaan, loyalitas merek, status pengguna, kesiapan untuk membeli dan kesempatan.

OC Ferrell dan Michael D Hartline dalam bukunya “*Marketing Strategy*” mengemukakan bahwa kriteria segmentasi pasar efektif adalah (Ferrel & Hartline, 2011):

- 1) Terukur: Ukuran, daya beli dan karakteristik segmen dapat diukur.
- 2) Substansial: Segmen yang cukup besar serta menguntungkan untuk dilayani.
Sebuah segmen harus menjadi kelompok homogen yang besar yang layak untuk dikejar dengan program pemasaran yang disesuaikan.
- 3) Dapat diakses: Segmen bisa dijangkau dan dapat dilayani secara efektif.
- 4) Dapat di diferensial: *Differentiable* berarti segmen tersebut dapat dibedakan secara konseptual dan mempunyai respon yang berbeda terhadap elemen dan bauran pemasaran yang berbeda.
- 5). Dapat ditindak-lanjuti: Program yang efektif dapat diformulasikan untuk menarik dan melayani segmen.

2) Tertarget (*Targeting*)

Penentuan tertarget (*Targeting*) harus dirunut dari data segmentasi yang at (Sahir et al., 2021). Pemilihan segmentasi akan menentukan



- (1) beda cara pengukuran dan aksesibilitas ukuran;
- (2) cara penargetan yang terpisah;
- (3) jangkauan media komunikasi dan saluran pemasaran.

Permasalahan dari tertarget ini adalah bagaimana memilih, menyeleksi, dan dapat menjangkau pasar. Karena sasaran dari dari suatu produk adalah pasar yang dibidik sesuai dengan kegiatan pemasaran (Kotler et al., 2017). Untuk itu ada beberapa jenis strategi target pasar, di antaranya:

1) *Undifferentiated marketing* atau *mass marketing*

Pada strategi ini, perusahaan memutuskan untuk abai pada perbedaan segmen pasar serta memenuhi keseluruhan pasar dengan satu penawaran. Maksudnya, strategi harus lebih fokus kepada kebutuhan konsumen yang spesifik daripada yang lain.

2) *Differentiated marketing*

Pada strategi ini, perusahaan menargetkan beberapa segmen pasar dan mendesain penawaran yang terpisah kepada setiap segmen pasar. Dengan menawarkan berbagai variasi produk dan pemasaran ke dalam segmen, perusahaan berharap akan mendapatkan penjualan yang lebih tinggi dan mempunyai posisi yang kuat dalam setiap segmen.

3) *Concentrated marketing*

Dalam strategi ini difokuskan untuk memasarkan produk pada satu atau beberapa segmen/kelompok pembeli tertentu, sehingga pemasaran produk hanya ditujukan kepada kelompok pembeli yang sangat berpotensi. Dengan fokus pada segmen tertentu, perusahaan berusaha memberikan produk yang terbaik bagi



pangsa pasar mereka. Perusahaan akan lebih hemat biaya baik produksi, distribusi, maupun promosi. Sebab semuanya fokus pada satu atau dua kelompok saja.

4) *Micromarketing*

Dalam strategi ini perusahaan akan menghasilkan produk yang disesuaikan dengan spesifik individu (*individual marketing*) dan lokasi tertentu (*local marketing*).

3. Posisi (*Positioning*)

Langkah terakhir dari analisa STP ini adalah penentuan posisi (*Positioning*) (Widjaya, 2017). Penentuan posisi ini dilakukan untuk mengukur produk atau brand kita berada di area mana (Durianto et al., 2004). Apakah sesuai dengan target yang kita inginkan. Untuk itu diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Mengidentifikasi beberapa kumpulan keunggulan kompetitif yang berbeda.

Kumpulan ini digunakan untuk membangun posisi.

2) Memilih keunggulan kompetitif yang tepat.

3) Dan memilih strategi positioning secara keseluruhan.

2.1.4.2 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran. Hal ini berarti, bauran pemasaran merupakan kumpulan-kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Sehingga

adanya variable-variabel yang digunakan perusahaan maka akan iptakan suatu kombinasi yang memberikan hasil maksimal.



Selain itu, bauran pemasaran (*marketing mix*) juga memiliki pengertian yaitu kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Menurut Saleh (2019), bauran pemasaran adalah pendekatan khusus terhadap penetapan harga, promosi, dan produk yang dimaksudkan untuk menghasilkan interaksi yang menguntungkan dengan pasar sasaran.



Gambar 2. 2 4P Marketing Mix

Berikut adalah komponen-komponen bauran pemasaran:

1. Produk (*Product*)



Produk merupakan sesuatu yang memenuhi apa yang pelanggan butuhkan atau inginkan. Produk menjadi sesuatu yang diasosiasikan dengan perusahaan oleh pelanggan. Setiap produk melalui sebuah roda kehidupan (*life-cycle*) yang

mencakup sebuah fase pertumbuhan diikuti dengan fase kematangan dan akhirnya sebuah periode dimana penjualan produk tersebut menurun. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memprediksi seberapa lama *life-cycle* dari sebuah produk dan memfokuskan perhatiannya pada tantangan-tantangan yang muncul seiring dengan bergerakinya produk melewati setiap fase. Perusahaan juga harus memerhatikan bauran produk (*product mix*) dari produk mereka. Perusahaan juga harus tahu cara memposisikan produk tersebut, cara menggunakan merk tersebut, cara menggunakan sumber daya perusahaan, dan cara mengatur bauran produk agar masing-masing produk saling melengkapi.

2. Harga (*Price*)

Harga adalah banyaknya uang yang dibayarkan oleh pelanggan untuk produk tersebut. Harga sangat penting mengingat hal tersebut menentukan keuntungan perusahaan. Menyesuaikan harga memiliki dampak yang mendalam pada strategi pemasaran, dan terkadang dapat juga memengaruhi permintaan dan penjualan.

3. Tempat (*Place*)

Place merujuk pada menyediakan produk tersebut pada sebuah tempat yang nyaman bagi pelanggan untuk mendapatkannya. *Place* hampir sama dengan distribusi. Berbagai macam strategi seperti *franchising* (waralaba) dapat digunakan oleh perusahaan untuk melengkapi aspek lainnya dari bauran pemasaran.



4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merujuk pada semua metode komunikasi yang digunakan untuk memberikan informasi terhadap pihak lain tentang produk. Promosi terdiri dari elemen-elemen seperti iklan, *public relations*, dan promosi penjualan. Iklan mencakup komunikasi apapun yang dibayar, mulai dari iklan televisi, radio, internet sampai media cetak dan billboard. *Public relations* adalah saat komunikasi tidak dibayar secara langsung dan mencakup *press release*, perjanjian sponsor, pameran dan seminar.

2.1.5 Analisis Lingkungan Eksternal

Saat membangun dan mengembangkan usaha, sangat penting untuk memperhatikan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal adalah bagaimana memahami berbagai faktor di luar perusahaan yang mungkin mengakibatkan terbentuknya peluang bisnis atau bahkan ancaman bagi perusahaan. (Anwar, 2022). Menurut David & David (2017), untuk menganalisis lingkungan eksternal, dapat menggunakan Analisis PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technology, Environment and Legal*) dan Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*).

2.1.5.1 Analisis PESTEL

Menurut Johnson, Scholes, dan Whittington (2008), analisis PESTEL membantu perusahaan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan. Perencanaan bisnis yang efektif juga memperhitungkan dinamika pasar global. Dalam era globalisasi, perusahaan harus



mampu bersaing di pasar internasional dan memahami perbedaan budaya, regulasi, dan preferensi konsumen di berbagai negara.

Analisis PESTEL merupakan metode yang sangat membantu untuk memahami gambaran besar lingkungan di mana bisnis yang dibangun akan beroperasi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dipasar dengan menghindari ancaman agar berubah menjadi peluang agar lebih unggul dari usaha sejenis dan menjadi pemimpin pasar. Lingkungan eksternal berdasarkan analisis PESTEL dibagi menjadi 6 kategori, sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Konsep Analisis PESTEL

1. *Political* (Politik)



ktor politik meliputi kebijakan pemerintah, stabilitas politik, dan regulasi bisnis. Perubahan kebijakan pemerintah, seperti perubahan tarif bea masuk atau aturan ketenagakerjaan, dapat berdampak signifikan terhadap biaya produksi

dan harga jual perusahaan. Instabilitas politik juga dapat menimbulkan ketidakpastian usaha dan menghambat pertumbuhan bisnis.

2. *Economic* (Ekonomi)

Faktor ekonomi meliputi kondisi perekonomian global, tingkat inflasi, daya beli masyarakat, dan tingkat bunga. Kondisi resesi ekonomi dapat menurunkan daya beli masyarakat dan berdampak pada penjualan perusahaan. Sebaliknya, pertumbuhan ekonomi dapat meningkatkan daya beli masyarakat dan menciptakan peluang bisnis baru.

3. *Social* (Sosial)

Faktor sosial meliputi perubahan demografi, gaya hidup, dan nilai-nilai masyarakat. Perubahan usia penduduk dapat berdampak pada permintaan produk dan jasa. Perubahan gaya hidup juga dapat menciptakan peluang bisnis baru. Contohnya, perubahan gaya hidup sehat dapat meningkatkan permintaan terhadap produk-produk organik.

Menurut Robinson (2008), Kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat adalah beberapa faktor sosial yang dapat mempengaruhi perusahaan. Permintaan akan berbagai jenis barang dan jasa akan berubah seiring dengan perubahan sikap sosial. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menerjemahkan perubahan sosial ke dalam ramalan bisnis mereka. Hal ini sulit, tetapi memahami dampak perubahan sosial dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat.



4. *Technology* (Teknologi)

Faktor teknologi meliputi perkembangan teknologi baru, kemajuan teknologi informasi, dan internet. Teknologi berkembang dengan sangat cepat, oleh sebab itu, perusahaan harus dapat memahami kemajuan teknologi saat ini dan dimasa yang akan datang. Kedua hal itu bisa mempengaruhi hasil produk dan jasa sebuah perusahaan. Perkembangan teknologi baru dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan produk atau jasa baru, dan menjangkau pelanggan baru. Kemajuan teknologi informasi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan bisnis secara online dan menjangkau pasar global.

5. *Environment* (Lingkungan)

Pemilik perusahaan harus memperhatikan salah satu hal dalam menjalankan usahanya adalah isu pemanasan global. Operasional suatu perusahaan dapat dibantu oleh kesadaran lingkungan. Pengusaha harus membatasi penggunaan sumber daya seperti kantong plastik dan peralatan serta bahan lain yang tidak ramah lingkungan ketika menjalankan perusahaannya.

6. *Legal* (Hukum dan Regulasi)

Faktor hukum mencakup peraturan dan undang-undang yang mengatur operasional perusahaan. Friedman dan Miles (2006) dalam "*Stakeholders: Theory and Practice*" mencatat bahwa kepatuhan terhadap peraturan hukum adalah aspek penting dari strategi bisnis yang sukses. Ini masuk undang-undang tentang perlindungan konsumen, hak kekayaan elektual, dan standar keselamatan kerja. Perubahan dalam peraturan ini dapat



mempengaruhi biaya operasional, prosedur produksi, dan tanggung jawab hukum perusahaan. Misalnya, undang-undang baru tentang perlindungan data pribadi dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan mengumpulkan, menyimpan, dan mengelola informasi pelanggan. Organisasi harus memastikan bahwa mematuhi semua peraturan yang relevan untuk menghindari risiko hukum dan menjaga reputasinya.

2.1.5.2 Analisis Lima Kekuatan Porter

Lima Kekuatan Porter adalah model analisis industri yang dikembangkan oleh Michael Porter untuk menganalisis lingkungan kompetitif suatu industri. Model ini membantu perusahaan memahami potensi keuntungan dan daya saing dalam suatu industri dengan mengidentifikasi lima kekuatan yang memengaruhi struktur persaingan. Berikut adalah kelima kekuatan tersebut:



Gambar 2. 4 Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*)



1. Ancaman masuknya pendatang baru (*potential entry of new competitors*)

Ancaman pesaing tidak hanya datang dari para kompetitor lama. Seiring dengan berkembangnya usaha, munculah kompetitor baru. Masuknya pemain baru dalam industri akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba. Hal ini berkaitan dengan seberapa mudah pendatang baru untuk ikut berkompetisi dalam persaingan usaha sejenis. Terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru:

- a. Skala ekonomi (*Economies of Scale*), yaitu penurunan biaya produksi per unit disebabkan tingginya jumlah barang diproduksi dalam periode tertentu. Jika masuk pada skala besar, perusahaan dipaksa mengambil risiko mendapat respon yang kuat dari pesaing. Sedangkan jika masuk dengan skala yang kecil, maka konsekuensinya perusahaan beroperasi dengan jumlah biaya yang tidak menguntungkan.
- b. Diferensiasi Produk (*Produk differentiation*). Perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan tertentu, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.
- c. Persyaratan modal (*Capital requirement*), yaitu kebutuhan modal yang besar sehingga bisa bersaing dengan pesaing merupakan hambatan masuk dalam industri. Terutama jika modal yang dibutuhkan tidak bisa didapatkan kembali.



- d. Biaya Peralihan (*Switching cost*). Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain.
- e. Akses ke saluran distribusi (*Access to distribution channels*). Semakin banyak pesaing yang menggunakan saluran distribusi pedagang besar atau pengecer menyebabkan kesulitan untuk masuk ke dalam industri.
- f. Kebijakan Pemerintah, pembatasan bahkan penutupan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian oleh pemerintah menjadi salah satu penyebab kesulitan untuk masuk ke dalam industri.

2. Kekuatan tawar menawar pembeli (*bargaining power of consumers*)

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan produsen. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi perusahaan juga semakin rendah. Di satu sisi, Perusahaan memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan kita.

3. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli/konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran akan semakin menguntungkan perusahaan kita.



4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi pula keuntungan perusahaan kita.

Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila hanya sedikit pemasok yang menyediakan bahan baku yang diinginkan sedangkan banyak pembeli yang ingin membelinya, hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti ataupun pemasok memonopoli bahan baku yang ada.

5. Persaingan dalam industri sejenis (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan harus bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Perusahaan kita akan semakin diuntungkan apabila posisi perusahaan kita kuat dan tingkat persaingan pada pasar (*market*) yang sama tersebut yang rendah. Persaingan semakin ketat akan terjadi apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama.

Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sebagai berikut:

- a. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lamban.
- Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
- Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.



- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Pesaing yang beragam.
- g. Taruhan strategis yang besar.
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu alat yang dipakai dalam menganalisis suatu situasi. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu organisasi (Wheelen & Hunger, 2018).

Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT adalah alat penting dalam manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi perusahaan di pasar dengan menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan dapat memaksimalkan mendapatkan gambaran komprehensif tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan merumuskan strategi yang sesuai untuk memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, mengejar peluang, dan melindungi diri dari ancaman.



Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana sekali, yaitu sebagaimana dikemukakan Sun Tzu (1992) bahwa “apabila telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran”. Selanjutnya pendekatan SWOT dipergunakan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu (Karinov, 2018):

- 1) **Strengths (Kekuatan)**. Strengths merupakan situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan pengaruh positif pada saat ini atau pun di masa yang akan datang. Analisa ini dapat diisi menggunakan panduan berikut:
 - a. Kelebihan apa yang dimiliki oleh perusahaan?
 - b. Apa yang membuat perusahaan lebih baik dari perusahaan lain?
 - c. Keunikan apa yang dimiliki oleh perusahaan?
 - d. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen sebagai suatu kelebihan?
- 2) **Weakness (kelemahan)**. Kelemahan adalah hal yang wajar dalam segala sesuatu tetapi yang terpenting adalah bagaimana kita sebagai penentu kebijakan dalam perusahaan bisa meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan SDM, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuainya antara produk dengan kebutuhan masyarakat atau lain usaha dan industri. Analisa ini dapat diisi menggunakan panduan berikut:



- a. Apa yang dapat kita tingkatkan dalam perusahaan?
- b. Apa saja yang harus dihindari oleh perusahaan?
- c. Apa saja yang dilihat oleh konsumen sebagai suatu kelemahan perusahaan?
- d. Apa yang dilakukan oleh pesaing sehingga mereka dapat lebih baik?

3) Opportunities (peluang). Peluang dalam SWOT adalah Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Analisa ini dapat diisi menggunakan panduan berikut (Karivov, 2018):

- a. Kesempatan apa yang bisa dilihat?
- b. Perkembangan trend apa yang sejalan dengan perusahaan?

4) Threats (ancaman). Ancaman merupakan kebalikan daripada sebuah peluang. Ancaman dapat berupa faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Apabila ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi majunya perusahaan. Analisa ini dapat diisi menggunakan panduan berikut:

- a. Hambatan apa yang sedang dihadapi sekarang?
- b. Apa saja hal yang dilakukan oleh pesaing perusahaan?
- c. Perkembangan teknologi apa yang menyebabkan ancaman bagi perusahaan?
- d. Adakah perubahan peraturan pemerintah yang akan mengancam perkembangan perusahaan?

Setelah menjelaskan tentang analisis SWOT yang terdiri dari faktor internal

(kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), setelah itu

t metode analisis EFAS dan IFAS, sebagai pengembangan dan lanjutan dari

is SWOT. Metode analisis EFAS dan IFAS digunakan untuk menentukan



strategi jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang, yang dijabarkan dalam bentuk tabel Rangkuti (2021), sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1. dan Tabel 2.2., sebagai berikut:

Tabel 2.1 *Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strengths (Kekuatan)			
.....			
.....			
Sub Total			
Weaknesses (Kelemahan)			
.....			
.....			
Sub Total			
Total			

Sumber: Rangkuti (2021)

Keterangan:

1. Pada kolom kekuatan dan kelemahan disusun faktor kekuatan dan kelemahan antara 3-10 faktor.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

likan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom



5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 2. 2 Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities (Peluang)			
.....			
.....			
Sub Total			
Threats (Ancaman)			
.....			
.....			
Sub Total			
Total			

Sumber: Rangkuti (2021)

Keterangan:

1. Pada kolom peluang dan ancaman disusun faktor peluang dan ancaman antara 3-10 faktor.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

likan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom



5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

2.1.7 Internal – External Matrix

Tahap analisis matrik Internal External (IE matrix) dilakukan dengan memasukkan parameter yang digunakan kekuatan internal dan eksternal yang bersumber dari Matrix *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matrix *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berikut gambar Internal External Matrix:

		Kekuatan Internal Bisnis (Total Nilai IFE)		
		<i>Kuat</i> 3,0 - 4,0	<i>Rata-rata</i> 2,0 - 2,99	<i>Lemah</i> 1,0 - 1,99
Kekuatan Eksternal Bisnis (Total Nilai EFE)	4,0 <i>Tinggi</i> 3,0 - 4,0	I	II	III
	3,0 <i>Sedang</i> 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	2,0 <i>Rendah</i> 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 2. 5 Internal External Matrix
Sumber: David, 2016



Matrix IE tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai "Grow" dan "Build". Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut adalah Intensive (*market development*, dan *product development*) atau integration (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*).
2. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration*, dan *product development*.
3. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divest.". Pilihan strategi yang dapat digunakan adalah *retrenchment* dan *divestiture*.

2.1.8 Matrix SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrix SWOT. Matrix ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrix ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan tabel SWOT matrix:



Tabel 2. 3 Matriks Analisis SWOT

HUBUNGAN	S (KEKUATAN)	W (KELEMAHAN)
O (PELUANG)	<p>Strategi S – O</p> <p>Sebuah perusahaan harus dapat menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dan sebaliknya memanfaatkan peluang dan menjadikannya sebagai kekuatan (<i>Strength</i>)</p>	<p>Strategi W – O</p> <p>Peluang digunakan untuk menekan berbagai macam kelemahan-kelemahan yang ada atau dengan kata lain menghilangkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.</p>
T(ANCAMAN)	<p>Strategi S – T</p> <p>Menggunakan kekuatan untuk menghindari/mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi W – T</p> <p>Suatu perusahaan, sebelum datangnya sebuah ancaman harus bisa menutupi kelemahan - kelemahan yang ada pada dirinya dengan kekuatan dan peluang (<i>Opportunities</i>)</p>

Sumber: Kurniasih et al. (2021)

Strategi SO (Strength-Opportunities)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.



Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks SWOT akan dinilai strategi manakah yang paling sesuai dengan perusahaan tersebut. Teknik analisis tersebut yaitu Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), merupakan alat yang digunakan oleh para penyusun strategi dalam melakukan evaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David & David, 2017). Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang disusun berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Daya tarik dari setiap strategi, dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor strategis internal dan eksternal.

David (2016) menjelaskan lebih lanjut secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM

berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Sebagai contoh, satu



set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat, sementara set lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set.

Menurut David (2016) Terdapat faktor eksternal dan internal kunci dalam Matrix Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM). Faktor eksternal kunci QSPM yaitu ekonomi, politik/hukum/pemerintah, sosial/budaya/demografi/lingkungan, teknologi, dan kompetitif. Faktor internal kunci QSPM adalah manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan.

Adapun langkah-langkah pengembangan QSPM menurut David (2016) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 4 Langkah-langkah Pengembangan QSPM

Langkah 1	Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matrix EFE dan IFE.
Langkah 2	Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matrix EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
Langkah 3	Evaluasi matrix Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari



	<p>QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.</p>
Langkah 4	<p>Tentukan Nilai Daya Tarik (<i>Attractiveness Scores—AS</i>) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya Tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (<i>Attractiveness Scores—AS</i>) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu</p> <p>Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat.</p>



	<p>Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.</p>
Langkah 5	<p>Hitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (<i>Total Attractiveness Scores—TAS</i>) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).</p>
Langkah 6	<p>Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya</p>



	Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.
--	---

Sumber: David, 2016

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dapat digunakan sebagai landasan pembahasan teori. Penelitian terdahulu digunakan sebagai pedoman maupun perbandingan bagi peneliti untuk memperoleh kerangka pikir yang jelas terkait strategi pengembangan bisnis lewat analisis SWOT dan QSPM. Pada tabel 2.5 dijelaskan penelitian terdahulu sebagai bahan acuan bagi peneliti, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	
1	Judul Penelitian	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM (Studi Kasus Pada V Management Depok)
	Penulis	Trivena Stefani
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Objek penelitian Trivena Stefani adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri kecantikan dan fashion bukan bisnis ayam goreng
	Hasil Penelitian	Berdasarkan analisis IFE dan EFE matriks, dapat dilihat bahwa V Management memiliki posisi internal dan eksternal yang sudah cukup baik. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dievaluasi melalui QSPM, diperoleh dua alternatif strategi. Alternatif strategi pertama yaitu memasarkan V Management di wilayah Depok secara lebih maksimal melalui sosial media khusus dan website perusahaan. Alternatif strategi yaitu penetrasi pasar dan/atau pengembangan produk.



No	Penelitian Terdahulu	
2	Judul Penelitian	Strategi Pemasaran Pengembangan Usaha Menggunakan Metode Analisis SWOT dan QSPM di Industri TI
	Penulis	Rizky Nur'aini, Sinta Dewi, Yeni Apriyanti
	Tahun	2023
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Objek penelitian Rizky Nur'aini et al. adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri TI (Teknologi Informasi) bukan bisnis ayam goreng
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan berada pada sel 1, <i>Growth and Build</i> , dimana strategi yang dapat diterapkan meliputi strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), sesuai dengan kesimpulan analisis SWOT dan QSPM yang dilakukan dengan menggunakan IFAS dan EFAS berdasarkan faktor internal dan eksternal. Dari analisis tersebut, dikembangkan lima strategi untuk memajukan bisnis perusahaan, yaitu mengembangkan bisnis perusahaan, meningkatkan kapasitas manajemen untuk pencapaian tujuan, meningkatkan stabilitas dan keamanan produk, meningkatkan kualitas produk untuk menjaga inovasi, dan meningkatkan kegiatan promosi. Berdasarkan analisis QSPM, strategi prioritas utama yang harus dilakukan adalah menumbuhkan operasi perusahaan, meningkatkan keterampilan manajemen untuk pencapaian target, meningkatkan keamanan dan stabilitas produk, memaksimalkan keunggulan produk untuk inovasi berkelanjutan, dan meningkatkan upaya promosi.
3	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) dan <i>Multi Attribute Utility Theory</i> (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar
	Penulis	Usman Effendi, Retno Astuti, Diana Candra Melati
	Tahun	2017
	Metode	Metode QSPM, SWOT, Model MAUT
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Penelitian Usman Effendi et all. menggunakan 3 metode yaitu Metode QSPM, SWOT, Model MAUT untuk pengambilan keputusan berdasar nilai utilitas atribut sedangkan penelitian ini hanya menggunakan analisis SWOT dan QSPM



No	Penelitian Terdahulu	
	Hasil Penelitian	Berdasarkan matriks IE, posisi dari usaha coklat Kampung Coklat berada pada sel V yaitu <i>hold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan). Perencanaan alternatif strategi berdasarkan SWOT ada sembilan yang mencakup strategi SO, WO, ST dan WT, yaitu meningkatkan kualitas manajemen usaha Kampung Coklat (ST1), meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk coklat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2), meningkatkan kinerja karyawan (ST3), menjaga kualitas dan menyesuaikan harga produk dengan harga di pasaran (ST4), meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti event tertentu, serta membuka galeri baru (ST5), optimalisasi fasilitas dan keragaman olahan coklat untuk menghadapi pesaing dan perkembangan teknologi (ST6), menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait (ST7), meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (ST8), serta menetapkan biaya produksi yang lebih efisien (ST9). Berdasarkan QSPM dan MAUT, dua strategi yang menjadi prioritas dengan nilai total tertinggi yaitu ST5 dan ST2.
4	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Nasi Ciprat Dengan Metode Analisis SWOT Dan Matrix QSPM
	Penulis	Misbahul Khasanah
	Tahun	2023
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Objek penelitian yang berbeda
	Hasil Penelitian	Berdasarkan analisa SWOT terdapat tujuh strategi alternatif yang diantaranya strategi <i>market penetration</i> , strategi pemeliharaan mutu produk dan pelayanan, strategi tingkat fungsional, strategi tingkat perusahaan, strategi tingkat bisnis, strategi stabilitas, dan strategi intensif. Berdasarkan hasil dari QSPM, strategi alternatif yang menjadi prioritas utama adalah strategi yang dipilih dengan jumlah nilai bobot paling tinggi yang dimana strategi tersebut adalah strategi <i>market penetration</i> dengan nilai TAS (<i>Total Attractive Score</i>) sebesar 6,45 yang berarti nasi ciprat diarahkan untuk membuka cabang baru dari cabang yang sudah buka, dengan lokasi yang potensial melalui market riset.



No	Penelitian Terdahulu	
5	Judul Penelitian	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)
	Penulis	Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso
	Tahun	2016
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Pada Penelitian Hany Setyorini et al. analisis lingkungan internal yang digunakan hanya menggunakan bauran pemasaran, sedangkan pada penelitian ini, selain menggunakan Bauran pemasaran peneliti juga menggunakan Analisis STP (<i>Segmentation, Targeting, Positioning</i>)
	Hasil Penelitian	Alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan, meningkatkan fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan <i>delivery order</i> untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar
6	Judul Penelitian	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) (Studi Kasus: Toko Cahaya Fajar)
	Penulis	Mastoani Siregar
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Pada Penelitian Mastoani Siregar analisis lingkungan eksternal yang digunakan hanya analisis PESTEL, sedangkan pada penelitian ini, analisis lingkungan eksternal yang digunakan adalah Analisis PESTEL dan Analisis Lima Kekuatan Porter
	Hasil Penelitian	Adapun hasil dari analisis metode SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh Toko Cahaya Fajar yaitu: -Meningkatkan dan mempertahankan mutu kualitas produk untuk memberikan jaminan terhadap pelanggan (SO-1)



No	Penelitian Terdahulu	
	Hasil Penelitian	<p>-Memberikan diskon dan promosi untuk menjalin kerja sama yang baik dengan pihak instansi pemerintahan dan perusahaan (SO-2)</p> <p>-Meningkatkan promosi secara berlanjut dan memanfaatkan teknologi dalam menjual produk (WO-1)</p> <p>-Memperluas pangsa pasar (WO-2)</p> <p>-Menciptakan dan mengembangkan produk dengan variasi yang baru (ST-1)</p> <p>-Menetapkan dan mempertahankan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (ST-2)</p> <p>-Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan (WT-1)</p> <p>-Membangun dan mengembangkan usaha (WT-2)</p> <p>Adapun hasil dari analisis matrix QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk diterapkan oleh Toko Cahaya Fajar yaitu menciptakan dan mengembangkan produk dengan variasi yang baru dengan skor TAS sebesar 5,981.</p>
7	Judul Penelitian	Analisis SWOT dan QSPM Pada Pengembangan Bisnis Kuliner “Ummah”
	Penulis	Amaliyah Zahrotul Ikhsani, Vembri Aulia Rahmi
	Tahun	2024
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif fenomenologi, dimana penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui gambaran suatu objek atau fenomena yang diteliti sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif
	Hasil Penelitian	Berdasarkan matriks IFAS-EFAS, usaha mikro “Ummah” berada pada kuadran I pada matriks IE, yaitu dalam kondisi tumbuh dan membangun. Sedangkan pada matriks SWOT, strategi terbaik yang dapat digunakan adalah strategi S-O. Namun, berdasarkan analisis QSPM, usaha mikro “Ummah” memilih prioritas strategi yang cenderung mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (W-O). Meskipun hasil perumusan strategi dari matriks IE dan matriks SWOT berbeda dengan strategi berdasarkan QSPM, namun hal tersebut tidak jarang terjadi pada penelitian terdahulu. Pemilik lebih memilih strategi berdasarkan QSPM karena lebih sesuai dengan tujuan dan keadaan usaha.



No	Penelitian Terdahulu	
8	Judul Penelitian	Usulan Strategi Dalam Pengembangan Bisnis Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM Di PT Jaya Prakarsa
	Penulis	Muhammad Fahrizal Rizki, Rianita Puspa Sari
	Tahun	2024
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Objek penelitian Trivena Stefani adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pengemasan bukan bisnis ayam goreng
	Hasil Penelitian	Berdasarkan penelitian, PT Jaya Prakarsa memiliki posisi yang menguntungkan yaitu di kuadran I. PT Jaya Prakarsa mempunyai peluang dan kekuatan yang dapat diimplementasikan, sehingga strategi yang diusulkan adalah <i>Growth Oriented Strategy</i> . Selain itu, matriks SWOT juga mengidentifikasi strategi seperti SO untuk memanfaatkan sinergi antara kekuatan internal dan peluang eksternal. Hasil matriks QSPM menghasilkan prioritas strategi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menghasilkan produk baru yang inovatif dan memanfaatkan pertumbuhan pasar yang semakin luas. Langkah ini akan memperkuat reputasi perusahaan dan menjadikan produk lebih berdaya saing serta dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.
9	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis Pada UD. Sumber Urip
	Penulis	Anthony Kurniawan
	Tahun	2018
	Metode	Menggunakan SWOT
	Persamaan	Hanya Menggunakan SWOT
	Perbedaan	Pada Penelitian Anthony Kurniawan, Analisis Lingkungan eksternal yang digunakan hanya analisis Lima Kekuatan Porter, sedangkan pada penelitian ini, analisis lingkungan eksternal yang digunakan adalah Analisis PESTEL dan Analisis Lima Kekuatan Porter. Penelitian ini juga menggunakan Analisis STP sebagai analisis lingkungan internal.
	Hasil Penelitian	Berdasarkan analisa yang dilakukan, strategi yang tepat dan dapat diterapkan pada UD. Sumber Urip, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan promosi dan iklan yang maksimal dan inovatif - Pengembangan pasar - Peningkatan kualitas produk dan SDM



No	Penelitian Terdahulu	
	Hasil Penelitian	Penerapan dalam promosi dan iklan yang maksimal dan inovatif diharapkan mampu mengembangkan pemasaran pada UD. Sumber Urip terutama jika perusahaan ini ingin menjangkau segmen pasar menengah keatas. Pengembangan pasar perlu ditingkatkan karena pemasaran pada UD. Sumber Urip yang masih belum maksimal. Karena pemasaran yang dilakukan hanya melalui satu orang manajer pemasaran saja. UD. Sumber Urip juga perlu meningkatkan kualitas produk dan SDM. Peningkatan kualitas bertujuan supaya UD. Sumber Urip mampu bertahan bahkan berkembang menjadi perusahaan yang menjual produknya pada segmen menengah keatas. Peningkatan SDM bertujuan supaya karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi dan perkembangan mesin pada UD. Sumber Urip.
10	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah CV. Enam Putri Jakarta
	Penulis	Wirawan Ahmad Destama
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Persamaan	Menggunakan SWOT dan QSPM
	Perbedaan	Analisis lingkungan internal yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisis STP dan Bauran pemasaran
	Hasil Penelitian	Analisis matriks SWOT pada CV. Enam Putri menghasilkan tujuh alternatif strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan. Hasil analisis matriks QSPM menghasilkan dua strategi prioritas strategi yang akan digunakan, yaitu: 1. Mempertahankan kualitas dan pelayanan produk yang ditawarkan (SO1); 2. Memperluas kerja sama dengan distributor/penyalur (ST2). Kedua strategi tersebut menjadi rekomendasi untuk diterapkan ke dalam CV. Enam putri untuk menghadapi pesaing UMKM lainnya.

2.3. Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual didefinisikan sebagai jaringan atau bidang terkait p konsep yang bersama-sama memberikan pemahaman komprehensif tentang fenomena (Jabareen, 2009). Sedangkan menurut Collins & Stockton (2018),

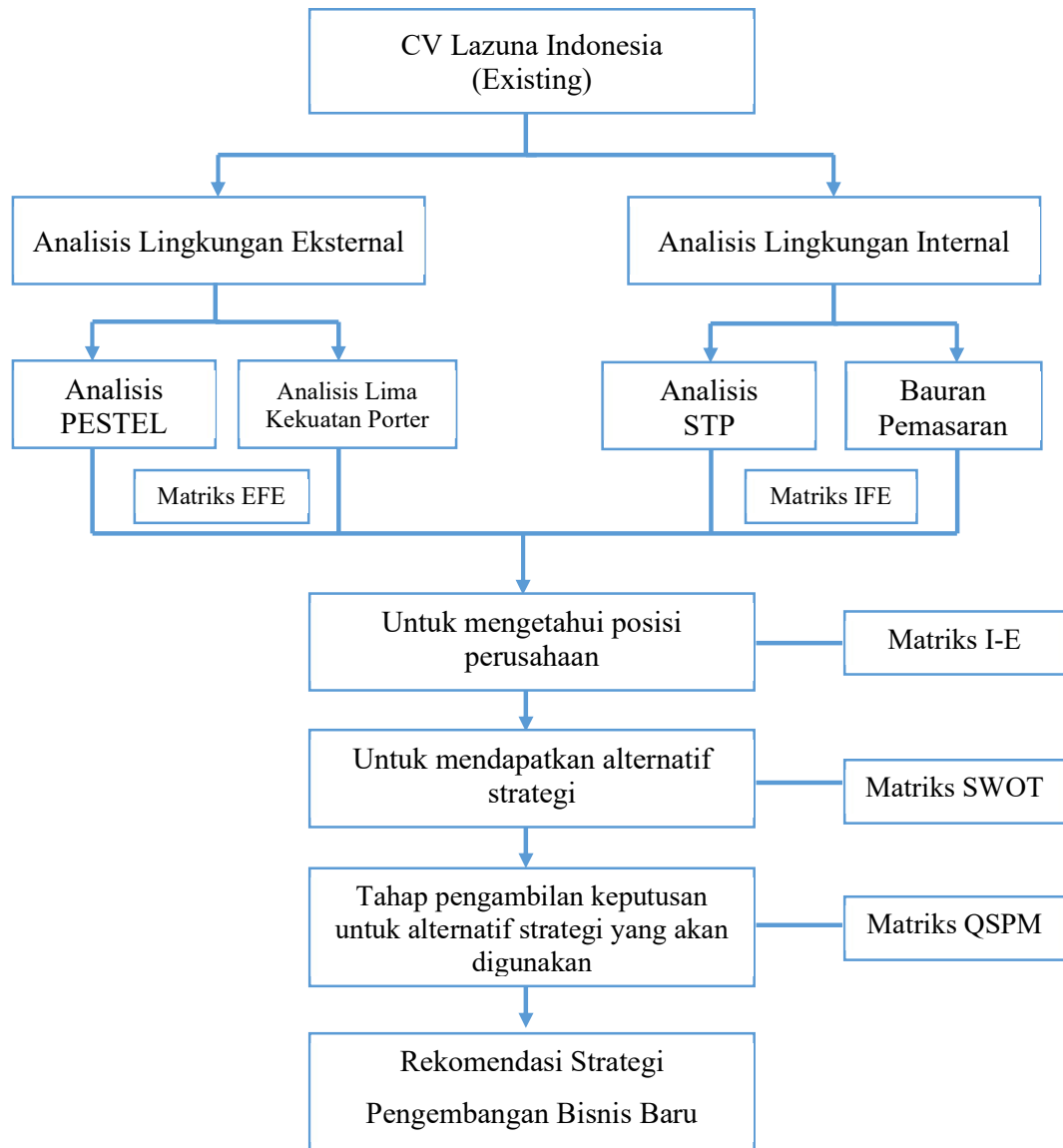
Kerangka konseptual didefinisikan sebagai peta tentang bagaimana semua literatur bekerja sama dalam suatu penelitian tertentu.

Setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan dan ancaman dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Agar dapat menghasilkan strategi yang tepat bagi perusahaan, dibutuhkan analisis lingkungan strategis secara menyeluruh yang terbagi dalam analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal meliputi faktor kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan. Kemudian analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan. Analisis lingkungan strategis tersebut diproses dalam tahap masukan dengan menggunakan Matrix IFE dan Matrix EFE. Selanjutnya, hasil pada tahap masukan akan digunakan pada tahap pencocokan dengan menggunakan Analisis SWOT dan Matrix IE. Analisis SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi. Selanjutnya Matrix IE akan meringkas analisis yang telah dilakukan dengan matriks IFE dan EFE dan menghasilkan alternatif strategi sesuai dengan kudran yang ditempati perusahaan.

Dari strategi yang telah didapatkan pada tahap pencocokan, kemudian dipilih strategi yang akan dipertimbangkan pada tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM yang merupakan tahap akhir dalam penelitian ini, sehingga dapat ditemukan rekomendasi strategi pengembangan bisnis yang dapat diterapkan di perusahaan. Berikut kerangka konseptual yang dapat dilihat pada

gambar 2.6. dibawah ini:





Gambar 2. 6 Kerangka Konseptual

