

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategi

Manajemen merupakan suatu kegiatan yang mencakup usaha perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan staf (staffing), koordinasi (coordinating), dan pengendalian (controlling) pekerjaan orang lain untuk mencapai satu atau lebih tujuan (Sadikin et al. 2020). Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai fungsi yang dilakukan oleh manajer, meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis dan terstruktur untuk melakukan kegiatan dengan melibatkan berbagai aktivitas yang saling terkait guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Mighfar 2024).

2.2. Pemasaran

Dari perspektif sosial, pemasaran adalah sebuah proses di mana individu atau kelompok mencapai kepuasan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan serta mempertukarkan produk atau layanan. Secara manajerial, pemasaran diibaratkan sebagai seni menjual produk kepada pelanggan, di mana tujuannya bukan hanya menjual, tetapi juga memberi informasi dan membuat pelanggan mengingat produk tersebut, sehingga mereka terus membelinya (Fathurrochman et al. 2021).

2.3. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah metode terstruktur untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, berlaku untuk perusahaan yang menawarkan produk maupun jasa. Sebagai fondasi dalam perencanaan perusahaan secara menyeluruh, strategi pemasaran memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi peluang pasar, mengoptimalkan sumber daya, dan merespons tantangan persaingan yang semakin ketat. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat memposisikan diri secara kompetitif, meningkatkan

nilai merek, dan memastikan pertumbuhan jangka panjang di tengah dinamika pasar yang terus berubah (Ilma Agustin et al. 2024).

2.4. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran dapat diartikan sebagai kumpulan strategi yang diterapkan perusahaan guna memperoleh respons yang diinginkan dari target pasar mereka (Bagasasi and Hadita 2024). Awalnya, konsep ini terdiri dari 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Namun, seiring dengan pengakuan akan keterbatasan 4P dalam mengakomodasi kebutuhan bisnis jasa, Tjiptono (2014) kemudian memperkenalkan penambahan 3P, yang menghasilkan bauran pemasaran 7P yang lebih komprehensif, seperti yang diuraikan oleh (Syarifuddin, L. Mandey, and J.F.A Tumbuan 2022).

1. Produk (*Product*)

Produk didefinisikan sebagai penawaran perusahaan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka (Sutio 2018). Terdapat tiga dimensi penting dari produk atau jasa yang perlu dipahami:

- a. Manfaat Inti (*Core Benefit*): Ini adalah manfaat utama yang diharapkan konsumen peroleh dari suatu barang atau jasa yang dibelinya.
- b. Produk Aktual (*Actual Product*): Mengacu pada desain produk yang menerjemahkan manfaat inti menjadi bentuk fisik atau nyata.
- c. Produk Pelengkap (*Augmented Product*): Meliputi layanan dan keuntungan tambahan yang melengkapi manfaat inti, sehingga meningkatkan nilai keseluruhan bagi konsumen.

2. Harga (*Price*)

Harga adalah nilai moneter yang dibayarkan konsumen untuk memperoleh suatu produk atau layanan. Tiga pendekatan utama dalam menentukan harga meliputi penetapan harga berdasarkan persepsi nilai konsumen, berdasarkan biaya produksi, dan berdasarkan kondisi persaingan pasar (Meidona and Putri 2025).

3. Tempat (*Place*)

Tempat merujuk pada lokasi di mana pelanggan dapat membeli produk, serta metode distribusi yang digunakan untuk menyalurkannya kepada konsumen. Elemen ini mencakup aktivitas distribusi dan logistik yang menjamin ketersediaan produk bagi konsumen akhir. Secara esensial, lokasi berfungsi untuk memfasilitasi dan memperlancar transfer barang dan jasa dari produsen ke konsumen (Octavini, Nurhasanah, and Syafei 2022).

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah metode yang digunakan perusahaan untuk mengomunikasikan aktivitas dan penawaran mereka kepada pelanggan. Sebagai salah satu bentuk komunikasi pemasaran, promosi bertujuan untuk menyebarkan informasi, memengaruhi, dan mengingatkan pasar sasaran. Kegiatan promosi meliputi periklanan, penjualan personal, promosi penjualan, pemasaran dari mulut ke mulut (*Word of Mouth*), hubungan masyarakat, dan surat langsung (*Direct Email*) (Nurhayaty 2022).

5. Orang (*People*)

Sumber daya manusia memiliki dampak signifikan, baik positif maupun negatif, terhadap kepuasan pelanggan. Sering kali, pelanggan mengaitkan kualitas produk atau layanan dengan individu yang menyajikannya. Sikap, penampilan, dan kompetensi personel sangat berpengaruh pada mutu layanan. Kualitas layanan yang optimal dapat dicapai jika karyawan terus dilatih untuk memahami esensi peran mereka dalam organisasi. Selain itu, personel dapat menjadi aset kompetitif internal yang kuat, terutama ketika produk pesaing memiliki kualitas yang setara (Sadikin et al. 2020).

6. Proses (*Process*)

Proses didefinisikan sebagai serangkaian tahapan dalam penyampaian produk atau jasa, termasuk perilaku individu yang terlibat di dalamnya. Tantangan utamanya adalah memastikan setiap

tahapan berjalan secara efektif dan efisien. Proses yang baik diindikasikan oleh kelancaran dan konsistensi yang dialami konsumen saat mendapatkan produk atau layanan yang diinginkan (Maulida and Indah 2021).

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Calon pelanggan dapat menilai produk atau jasa melalui bukti fisik, yaitu lingkungan tempat produk atau layanan tersebut disajikan. Kualitas lingkungan yang memadai secara langsung mempengaruhi kepuasan konsumen. Bukti fisik dapat mencakup atmosfer atau suhu ruangan, tata letak ruangan, serta elemen identitas korporat seperti tanda dan simbol (Azwar Tryadi dan Muhajirin 2021).

2.5. Porter's Five Force Analysis

Model lima kekuatan Porter adalah instrumen analisis yang digunakan untuk mengevaluasi intensitas persaingan di suatu industri. Kompetisi dalam sektor tersebut terbentuk oleh interaksi lima faktor utama yang secara kolektif menciptakan dinamika persaingan (Amin Kuncoro 2024) (Yuliarmi 2019), yang akan dijelaskan dari kombinasi kekuatan-kekuatan berikut:

1. Persaingan di antara perusahaan dalam industri yang sama (*Rivalry among existing competitors*)

Setiap perusahaan menerapkan strategi tertentu untuk mencapai tujuan dan memperoleh keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing. Tingkat persaingan akan semakin meningkat seiring bertambahnya jumlah kompetitor di pasar. Jika ada pesaing yang tampak lemah, perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang tersedia untuk memperkuat posisinya (Agustin, Sitepu, and Oktalina 2019).

2. Ancaman dari pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Manajemen tidak hanya perlu merumuskan strategi, tetapi juga harus mengidentifikasi entitas bisnis baru yang memasuki sektor industri. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi taktik pesaing dan

memanfaatkan peluang yang muncul. Karena pendatang baru berpotensi menggeser posisi perusahaan yang sudah mapan, inovasi dan strategi segar menjadi krusial untuk menjaga dominasi pasar (Mora 2025).

3. Ancaman dari produk pengganti (*Threat of substitutes*)

Dalam industri tertentu, perusahaan harus bersaing dengan produk pengganti yang berpotensi menawarkan harga lebih rendah dan lebih mudah diakses oleh konsumen. Tingkat persaingan semakin ketat jika produk substitusi mampu menarik pangsa pasar yang signifikan (Fadli et al. 2023).

4. Daya tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Perusahaan dapat menerapkan strategi integrasi ke belakang untuk memperoleh kendali lebih besar atas pemasoknya. Jika pemasok tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan secara optimal, maka perusahaan dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan pemasok agar lebih konsisten dalam memenuhi permintaan (Meftahudin, Putranto, and Wijayanti 2018).

5. Daya tawar konsumen (*Bargaining power of buyers*)

Pelanggan memiliki posisi tawar yang lebih kuat ketika mereka membeli dalam jumlah besar atau jika produk yang mereka beli bersifat standar dan tidak memiliki diferensiasi. Semakin besar konsentrasi pelanggan dalam suatu pasar, semakin besar pula pengaruh mereka terhadap keputusan harga dan strategi perusahaan (Muryuniarsih and Rahman 2017).

2.6. Analisis PEST (*Politic, Economic, Social, Technology*)

Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi) merupakan kajian mendalam terhadap faktor-faktor eksternal yang memengaruhi dunia bisnis (Kusumaningrum and Maulidya 2024). Teknik ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kondisi pasar, merumuskan strategi, menentukan arah perusahaan, dan menemukan potensi peluang atau ancaman baru. Interaksi antar faktor-faktor tersebut memiliki dampak signifikan pada produk, jasa,

pasar, dan struktur organisasi secara global. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk merumuskan misi serta menyusun strategi jangka panjang agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis (Ikhwan and Hendri 2022).

1. Politik (*Politic*)

Pemerintah memegang peranan krusial sebagai regulator, deregulasi, penyalur subsidi, penyedia lapangan kerja, dan konsumen utama bagi entitas bisnis. Berbagai aspek politik ini secara langsung dapat membentuk peluang atau ancaman yang mempengaruhi dinamika dan keberlangsungan aktivitas bisnis (Nurhayati et al. 2023).

2. Ekonomi (*Economic*)

Faktor ekonomi memiliki dampak signifikan terhadap daya tarik strategi bisnis. Kondisi ekonomi yang buruk di suatu negara atau daerah akan berdampak negatif pada bisnis, sementara ekonomi yang baik mendukung pertumbuhan bisnis (Mahadiansar and Asparyana 2020).

3. Sosial (*Social*)

Perubahan sosial memengaruhi semua aspek bisnis, termasuk kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat di lingkungan eksternal perusahaan (Ajeng Setyoningrum, Indah Cahyani, and Gusmanti 2022).

4. Teknologi (*Technology*)

Pemanfaatan teknologi secara kreatif mendorong inovasi dalam aktivitas bisnis, terutama di bidang produksi dan pemasaran. Contohnya, internet telah menjadi pendorong pertumbuhan bisnis dan peningkatan standar hidup (Aliudin and Arisanty 2019).

2.7. Proses Penyusunan Strategi

Mengembangkan strategi membutuhkan serangkaian fase yang rinci. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap utama: perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Tahapan-tahapan ini membentuk kerangka kerja yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi (Azhari et al. 2021).

1. Merumuskan Strategi

Langkah-langkah dalam merumuskan strategi meliputi:

- a. Menyusun visi dan misi.
- b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- c. Menilai kekuatan dan kelemahan.
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang.
- e. Mengeksplorasi alternatif strategi.
- f. Memilih strategi yang tepat untuk mencapai tujuan.

Proses ini juga mencakup pemilihan lingkup industri, pertimbangan merger, dan alokasi sumber daya.

2. Menerapkan Strategi

Penerapan strategi melibatkan:

- a. Menetapkan tujuan tahunan.
- b. Menentukan kebijakan yang akan diterapkan.
- c. Mengalokasikan sumber daya yang sesuai.

Langkah-langkahnya meliputi:

- d. Membangun budaya yang mendukung.
- e. Menciptakan struktur organisasi yang efektif.
- f. Melakukan upaya pemasaran secara konsisten.
- g. Menyiapkan anggaran.
- h. Memperbarui dan memanfaatkan sistem informasi.
- i. Menyiapkan sistem penghargaan bagi karyawan.

Tahap ini dianggap cukup menantang karena memerlukan disiplin dan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan perusahaan.

3. Penilaian Strategi

Tahap akhir manajemen strategi adalah evaluasi strategi, yang bertujuan untuk mengontrol implementasinya. Langkah-langkahnya meliputi:

- a. Meninjau kembali faktor eksternal dan internal yang memengaruhi perusahaan.
- b. Mengukur kinerja karyawan.
- c. Merencanakan tindakan korektif jika diperlukan.

Tahap ini penting untuk menentukan keberhasilan strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan.

Dengan ketiga tahap tersebut berguna untuk menciptakan proses strategis yang berkelanjutan, di mana hasil evaluasi menjadi bahan penyempurnaan perumusan strategi berikutnya. Siklus ini memungkinkan organisasi tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tapi juga proaktif menciptakan keunggulan kompetitif. Implementasi yang baik didukung evaluasi rutin akan memperkuat strategi perusahaan, sementara perumusan ulang yang didasarkan pada data aktual menjaga relevansi bisnis di tengah dinamika pasar (Wibowo 2021).

2.8. Kerangka Perumusan Strategi

Perencanaan manajemen strategi, menurut (Azhari et al. 2021). mencakup tiga fase krusial: tahap masukan (*Input Stage*), tahap pencocokan (*Matching Stage*), dan tahap pengambilan keputusan (*Decision Stage*). Penjelasan untuk setiap tahapan adalah sebagai berikut:

2.8.1. Tahap Input (*Input Stage*)

Pada tahap ini, data dan informasi yang relevan dikumpulkan sebagai dasar untuk merumuskan strategi. Tahap input meliputi analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) dan eksternal (peluang dan ancaman di pasar) (Qanita 2020). Tujuannya adalah untuk memahami kondisi perusahaan dan lingkungan bisnis secara menyeluruh sebelum menentukan strategi (Pradana and Pahlevi 2022).

2.8.1.1. IFE (Matriks Internal Factor Evaluation)

Matriks IFE adalah alat analisis yang mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor strategis internal untuk mengevaluasi posisi internal perusahaan. Susunan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Matriks Internal Factor Evaluation

Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
- Kekuatan pertama			
- Kekuatan kedua			
- Dst			
Kelemahan			
- Kelemahan pertama			
- Kelemahan kedua			
- Dst			
Total	1,00		1,00 – 4,00

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) berperan dalam mengkaji kondisi internal perusahaan, dengan penekanan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Instrumen ini memfasilitasi pengenalan dan penilaian faktor-faktor kunci di berbagai fungsi bisnis, sekaligus membantu memahami keterkaitan di antara faktor-faktor tersebut. Meskipun penyusunan matriks IFE melibatkan penilaian yang bersifat intuitif, hasil akhirnya tidak boleh dianggap sebagai kebenaran ilmiah yang mutlak. Yang lebih esensial adalah pemahaman komprehensif terhadap semua elemen yang terlibat (Gultom et al. 2024). Berikut adalah lima langkah untuk membuat Matriks IFE:

1. Membuat Daftar Faktor Internal:

Buat daftar faktor internal penting yang diidentifikasi selama proses audit internal. Daftar ini harus mencakup 10 hingga 20 elemen, seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan. Cantumkan kekuatan terlebih dahulu, kemudian kelemahan. Gunakan data spesifik seperti persentase, rasio, atau statistik perbandingan untuk memperjelas.

2. Memberikan Bobot pada Setiap Faktor:

Berikan bobot pada setiap faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap kinerja industri perusahaan. Faktor yang dianggap memiliki dampak besar harus diprioritaskan, terlepas dari apakah itu kekuatan atau kelemahan. Total bobot harus berjumlah 1,0.

3. Memberikan Peringkat pada Setiap Faktor:

Berikan Peringkat dari 1 hingga 4 setiap faktor, di mana :

- 1 = Sangat lemah
- 2 = Lemah
- 3 = Kuat
- 4 = Sangat kuat

Kekuatan harus diberi peringkat 3 atau 4, sedangkan kelemahan diberi peringkat 1 atau 2. Peringkat ini didasarkan pada kondisi perusahaan, sementara bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri.

4. Menghitung Skor Tertimbang :

Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menghitung skor tertimbang setiap variabel.

5. Menghitung Total Skor Tertimbang :

Selanjutnya, jumlahkan seluruh skor tertimbang yang telah dihitung untuk memperoleh total skor tertimbang organisasi. Rentang skor ini adalah dari 1,0 hingga 4,0, dengan nilai rata-rata sekitar 2,5. Apabila total skor berada di bawah 2,5, ini mengindikasikan posisi internal perusahaan yang kurang menguntungkan (lemah), sementara skor di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat dan menguntungkan.

2.8.1.2. EFE (Matriks External Factor Evaluation)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) merupakan instrumen analisis yang berfungsi untuk menilai lingkungan eksternal perusahaan.

Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor strategis dari luar yang memengaruhi perusahaan (Subaktilah, Kuswardani, and Yuwanti 2018). Tabel 2.2 berikut merupakan contoh susunan Matriks EFE.

Tabel 2. 2 Matriks External Factor Evalutaion (EFE)

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
- Peluang pertama			
- Peluang kedua			
- Dst			
Ancaman			
- Ancaman pertama			
- Ancaman kedua			
- Dst			
Total	1,00		1,00 – 4,00

Matriks *Evaluasi Faktor Eksternal* (EFE) berfungsi sebagai instrumen analisis strategis untuk mengkaji kondisi eksternal suatu perusahaan. Fokus utamanya adalah pada identifikasi dan penilaian peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada di lingkungan eksternal. Melalui matriks ini, berbagai informasi dari aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan dapat diringkas dan dievaluasi (C. A. Siregar and Rahmayati 2023). Berikut adalah lima langkah sistematis dalam menyusun Matriks EFE:

1. Identifikasi Faktor Eksternal Penting:

Langkah ini melibatkan pembuatan daftar faktor-faktor eksternal utama yang terungkap selama audit eksternal. Daftar tersebut sebaiknya memuat antara 10 hingga 20 elemen, meliputi baik peluang maupun ancaman yang berdampak pada

perusahaan dan sektor industrinya. Dianjurkan untuk mendahulukan identifikasi peluang, diikuti oleh ancaman. Untuk meningkatkan ketepatan, disarankan untuk menyertakan data kuantitatif seperti persentase, rasio, atau perbandingan statistik.

2. Pemberian Bobot pada Setiap Faktor:

Memberikan bobot pada setiap faktor dengan skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini merefleksikan tingkat signifikansi faktor tersebut terhadap kinerja perusahaan. Ancaman sering kali diberi bobot lebih tinggi dibandingkan peluang, terutama jika ancaman tersebut bersifat kritis. Total bobot seluruh faktor harus berjumlah 1,0.

3. Pemberian Peringkat pada Setiap Faktor:

Memberikan peringkat dari 1 hingga 4 untuk setiap faktor, dengan kriteria sebagai berikut:

- 4 = respons sangat efektif
- 3 = respons di atas rata-rata
- 2 = respons rata-rata
- 1 = respons di bawah rata-rata

Peringkat ini didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan dalam merespons faktor eksternal tersebut. Baik peluang maupun ancaman dapat diberi peringkat 1 hingga 4.

4. Perhitungan Skor Tertimbang:

Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk memperoleh skor tertimbang.

5. Perhitungan Total Skor Tertimbang:

Menjumlahkan seluruh skor tertimbang untuk mendapatkan total skor tertimbang organisasi. Skor ini berkisar antara 1,0 hingga 4,0, dengan skor rata-rata sekitar 2,5. Skor 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan sangat efektif dalam memanfaatkan peluang dan menangani ancaman di industrinya,

sementara skor 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan kurang efektif dalam merespons dinamika eksternal.

Matriks EFE berfungsi sebagai instrumen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi sejauh mana strategi mereka mampu mengoptimalkan peluang dan memitigasi ancaman dalam lingkungan eksternal.

2.8.2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Setelah tahap *Input Stage*, proses dilanjutkan ke tahap pencocokan *Matching Stage*. Pada tahap ini, faktor-faktor eksternal dan internal dicocokkan untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan model kuantitatif guna merumuskan alternatif strategi. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Widiyarini and Hunusalela 2019).

2.8.2.1. SWOT Matrix

Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah metode analisis strategis yang digunakan untuk menyelaraskan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi suatu perusahaan (Mabrurrosi 2022). Terdapat empat jenis strategi yang dapat dirumuskan melalui matriks ini, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*): Pendekatan ini berpusat pada pemanfaatan peluang eksternal dengan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan.
2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*): Fokus strategi ini adalah mengatasi kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang yang ada di lingkungan eksternal.
3. Strategi ST (*Strengths-Threats*): Strategi ini menekankan penggunaan kekuatan internal untuk meminimalkan dampak negatif dari ancaman eksternal.

4. Strategi WT (Weaknesses-Threats): Pendekatan ini bertujuan untuk meminimalkan risiko dari kelemahan internal dan ancaman eksternal. analisis SWOT yaitu :

1. Kekuatan (*Strength*):

Kekuatan adalah aset kompetitif internal organisasi yang dapat berupa aspek manajemen, sumber daya yang dimiliki, atau kualitas produk akhir. Sering disebut sebagai kompetensi inti, kekuatan ini berfungsi sebagai pembeda utama yang memungkinkan perusahaan untuk melampaui para pesaingnya. Beberapa contoh kekuatan meliputi reputasi perusahaan yang baik, hubungan yang solid dengan pembeli dan pemasok, kondisi keuangan yang stabil, serta berbagai aspek strategis lainnya.

2. Kelemahan (*Weakness*):

Merupakan ketidakmampuan perusahaan dalam aspek tertentu, seperti kualitas produk, manajemen, atau sumber daya manusia. Kelemahan ini dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

3. Peluang (*Opportunities*):

Merupakan faktor atau kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Contoh peluang meliputi hubungan pembeli-pemasok yang baik, kemajuan teknologi, perubahan regulasi, atau dinamika persaingan yang menguntungkan.

4. Ancaman (*Threats*):

Merupakan peristiwa atau kondisi eksternal yang dapat membahayakan atau merugikan perusahaan. Contoh ancaman meliputi masuknya pesaing baru, peningkatan daya tawar pembeli atau pemasok, pertumbuhan pasar yang lambat, perubahan teknologi, atau peraturan baru yang memberatkan.

Tabel 2. 3 Matriks SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS(W)
	Faktor Kekuatan Utama Perusahaan	Faktor Kelemahan Utama Perusahaan
OPPORTUNITIES (O)	a. Strategi SO 1	a. Strategi WO 1
Faktor Peluang Utama Perusahaan	b. Strategi SO 2 c. dst	b. Strategi WO 2 c. dst
THREATS (T)	a. Strategi ST 1	a. Strategi WT 1
Faktor Ancaman Utama Perusahaan	b. Strategi ST 2 c. dst	b. Strategi WT 2 c. dst
Total	1,00	1,00 – 4,00

2.8.3. Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

Setelah tahap pencocokan (*Matching Stage*), proses dilanjutkan ke tahap pengambilan keputusan (*Decision Stage*). Pada tahap ini, analisis dilakukan menggunakan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi alternatif bisnis yang telah dirumuskan (Munica, Ulya, and Fakhry 2017).

2.8.3.1. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Pada tahap pengambilan keputusan, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM memanfaatkan data dan informasi yang diperoleh dari tahap input dan pencocokan untuk menghasilkan strategi alternatif yang akan dijalankan. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) adalah teknik objektif untuk menentukan alternatif strategi yang paling sesuai dalam menghadapi permasalahan yang ada. QSPM merupakan tahap akhir dalam proses perumusan strategi, setelah tahap input (*input stage*) dan tahap pencocokan (*matching stage*) (Satoto and Norhabiba 2021). Secara konseptual, QSPM mengevaluasi daya tarik komparatif dari berbagai

strategi berdasarkan tingkat pemanfaatan faktor-faktor kunci keberhasilan internal dan eksternal. Daya tarik setiap strategi ditentukan melalui penilaian dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan tersebut (M. Siregar 2020).

Berikut adalah enam langkah dalam menyusun Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM):

1. Mencantumkan Faktor Internal dan Eksternal:

Menuliskan daftar faktor eksternal (ancaman dan peluang) serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pada kolom sebelah kiri matriks QSPM.

2. Memberikan Bobot pada Setiap Faktor:

Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya.

3. Mengidentifikasi Alternatif Strategi:

Menguji matriks pada tahap pencocokan dan mengidentifikasi alternatif strategi yang akan dipertimbangkan untuk menyelesaikan permasalahan.

4. Menentukan Nilai AS (*Attractiveness Score*):

Menentukan nilai daya tarik (AS) untuk setiap strategi berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal.

5. Menghitung TAS (*Total Attractiveness Score*):

Menghitung skor daya tarik total (TAS) dengan mengalikan bobot faktor dengan nilai AS.

6. Menghitung STAS (*Sum Total Attractiveness Score*):

Menjumlahkan skor daya tarik total (TAS) untuk setiap strategi guna menentukan strategi yang paling menarik dan layak untuk diimplementasikan.

Tabel 2.4 Matriks Perencanaan Strategi Kumulatif

ALTERNATIF STRATEGI Faktor faktor Utama	STRATEGI I		STRATEGI II		
	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. Peluang pertama					
2. Peluang kedua					
3. dst					
Ancaman					
1. Ancaman pertama					
2. Ancaman kedua					
3. dst					
Kekuatan					
1. Kekuatan Pertama					
2. Kekuatan kedua					
3. dst					
Kelemahan					
1. Kelemahan pertama					
2. Kelemahan kedua					
3. dst					
Total					

2.9. Literature Review

Metode untuk menyelesaikan penelitian yang akan dilakukan didukung pada penelitian terdahulu yang sekiranya mempunyai permasalahan yang sama dengan penelitian ini. Berikut daftar penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis yang akan dijelaskan pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Literature Review

No.	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil
1.	Muhammd Jihad Akbar, Qurtubi, Meilinda Fitriani Nur Maghfiroh (2022)	PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN BERAS	Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan QSPM, menemukan bahwa PT. XYZ berada di kuadran III, memerlukan perubahan strategi pemasaran akibat kelemahan internal (harga produksi tinggi, adopsi teknologi digital lambat, citra <i>branding</i> lama) dan ancaman eksternal (harga pasar rendah,

			<p>persaingan ketat). Strategi W-O (Weakness-Opportunity) terpilih adalah promosi unik untuk menarik minat pasar di tengah harga tinggi, dengan skor TAS tertinggi 7.52. Perhitungan IFE menunjukkan total kelemahan 3.72 dan EFE total ancaman 3.64. Implementasi strategi ini diharapkan meningkatkan penjualan dengan memanfaatkan peluang eksternal dan mengurangi kelemahan internal.</p>
2.	<p>Septiyan Adi Saputro, Ir. Eli Mas'idah, Andre Sugiyono (2021)</p>	<p>MARKETING STRATEGY ANALYSIS USING THE METHOD SWOT AND QSPM IN INDUSTRIAL SCREEN PRINTING INDUSTRIES</p>	<p>Analisis SWOT, QSPM, EFE (2.31), dan IFE (2.69) pada Omah Sablon menunjukkan kekuatan internal (mutu produk, tenaga kerja terampil) namun ada kelemahan (modal terbatas, promosi belum maksimal). Peluang eksternal meliputi pasar belum tergarap dan perkembangan teknologi, dengan ancaman persaingan ketat dan produksi musiman. Strategi penetrasi pasar (TAS 14.24) menjadi prioritas utama untuk meningkatkan penjualan, dengan fokus pada pemasaran gencar, pemanfaatan teknologi, dan penambahan varian produk, mengoptimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal.</p>

3.	Putu Panji Lesmana, Mariadellarosawati, Tiara Verita Yastica (2023)	Perancangan Bauran Pemasaran UMKM John Kebab & Grand Sweet Coffee Menggunakan Metode SWOT dan QSPM	UMKM John Kebab & Grand Sweet Coffee mengalami penurunan pendapatan akibat strategi pemasaran yang belum optimal di awal operasionalnya. Analisis marketing mix 4P (Product, Place, Promotion, Price) menggunakan diagram fishbone menunjukkan bahwa product, process, price, dan promotion secara signifikan memengaruhi pemasaran, sehingga memerlukan peningkatan strategi dan solusi alternatif. Penelitian ini memanfaatkan Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Dengan skor IFE 3.148 dan EFE 2.741, UMKM ini berada di kuadran II (Grow and Build). Strategi prioritas berdasarkan QSPM (TAS 7.606) adalah "Meningkatkan konten di media sosial dengan promosi di media Delicious Bali, platform lainnya seperti TikTok & YouTube".
4.	Safitri, Audia Nur Arbainah, Siti (2023)	PERUMUSAN STRATEGI USAHA MENGGUNAKAN IFE, EFE, IE, SWOT, DAN QSPM	Analisis SWOT, QSPM, EFE, dan IFE pada Coffee Shop di Tembalang menunjukkan kekuatan internal (skor IFE 2.691) seperti <i>digital marketing</i> dan fasilitas pendukung, serta respons baik terhadap peluang eksternal (skor EFE 2.870) seperti loyalitas pelanggan, meskipun ada ancaman

			<p>persaingan tinggi. Berada di kuadran V Matriks IE ("Ditahan dan Dijaga"), strategi utamanya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. QSPM memprioritaskan menjaga kualitas dan konsistensi rasa produk serta inovasi melalui kerja sama pemasok (TAS 6.382) diikuti peningkatan pemasaran via potongan harga dan paket <i>bundling</i>.</p>
5.	<p>Rizky, Septiangga Jaludallasa, Hariyadi Guruh, Taufan (2023)</p>	<p>Analisis SWOT dan QSPM untuk Menentukan Strategi Terbaik (Studi Pada Coffee and Social Space Ideologis)</p>	<p>Penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten mengimplementasikan metode SWOT dan QSPM untuk pengembangan strategi bisnis dan peningkatan penjualan di berbagai sektor, mulai dari UMKM kuliner hingga industri percetakan layar. Umumnya, analisis diawali dengan identifikasi faktor internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE, yang memberikan wawasan tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Selanjutnya, matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi, yang kemudian diprioritaskan menggunakan QSPM berdasarkan skor daya tarik tertinggi. Hasil studi-studi tersebut menunjukkan bahwa strategi yang</p>

			terpilih seringkali berfokus pada penguatan <i>digital marketing</i> , peningkatan kualitas produk, perluasan jangkauan pasar, serta inovasi, yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja dan daya saing bisnis.
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi, banyak studi yang mengadopsi pendekatan SWOT dan QSPM sebagai metode utama untuk analisis strategi. Dalam penelitian tersebut, analisis faktor internal dan eksternal dilakukan dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, yang masing-masing memberikan wawasan tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Melalui metode ini, strategi yang paling efektif ditentukan dengan mempertimbangkan bobot dan rating dari faktor-faktor yang ada, yang diperoleh melalui data kualitatif dan kuantitatif seperti wawancara atau kuesioner, dan strategi utama biasanya dipilih berdasarkan skor tertinggi dari matriks QSPM.