

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Studi Pustaka

Berdasarkan referensi jurnal mengenai sistem digital pada pengembangan usaha dengan menggunakan berbagai metode untuk menganalisis data. Peneliti mengumpulkan beberapa judul terkait penelitian yang sudah pernah dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri. Tahun 2016 dilakukan penelitian terkait strategi pemasaran dengan pendekatan bauran pemasaran atau *marketing mix* melalui peluang pada pasar. Strategi dalam meningkatkan akses pasar melalui media sosial dan *endorse*, strategi pemasaran yang diterapkan dalam bauran pemasaran berupa *product, price, place, dan promotion* (Amalia, 2016). Bauran pemasaran dapat dipadukan oleh perusahaan untuk memperoleh respon yang diinginkan dalam *target market* (Pomering, 2017).

Idah dan Pinilih (2020) menyatakan bahwa strategi pengembangan usaha dengan digitalisasi UMKM melihat faktor internal dan eksternal. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT dengan menentukan prioritas strategi meningkatkan pasar luar negeri dan meningkatkan proses marketing *online*. Pada tahun 2020 terdapat berbagai penelitian terkait pengembangan UMKM melalui digitalisasi dengan teknologi. Peningkatan teknik pemasaran produk UMKM melalui pemasaran *online* dan pemasaran *offline* dengan memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini (Astuti dkk., 2020). Penelitian selanjutnya dengan mengetahui alternatif strategi melalui tiga hal, yaitu dengan memenuhi kebutuhan modal berupa revaluasi aset, penurunan *Dividend Payout Ratio* (DPR). Strategi kedua dengan penerbitan obligasi subordinasi, dan strategi yang ketiga yaitu meningkatkan dengan *Capital Asset Ratio* (CAR) (Setiawan dkk., 2020).

Tahun 2022 melakukan penelitian dengan pemberdayaan UMKM melalui digital dengan menggunakan aplikasi catatan keuangan yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja dan usaha. Penggunaan aplikasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk pencatatan transaksi keuangan dalam meningkatkan tata kelola keuangan usaha (Andaningsih dkk., 2022).

Penelitian terkait pengembangan usaha terdigitalisasi perlu disertai dengan strategi pengembangan usaha, sehingga dapat memperoleh peluang yang lebih besar. Penelitian terkait strategi pengembangan usaha terdapat penelitian yang dilakukan pada tahun 2016 dan tahun 2018 terkait strategi pemasaran dengan menentukan prioritas utama dalam pemasaran menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memiliki kemampuan memecahkan masalah yang multi objektif dan multi kriteria berdasarkan perbandingan dari setiap elemen (Sadeghpour dkk., 2019). Hasil dari strategi prioritas dengan skor prioritas paling tinggi adalah bahan baku, sebagai skor prioritas berupa teknologi pengolahan, skor prioritas selanjutnya adalah variasi produk dan kemasan dan keempat adalah perbaikan sarana dan prasarana pemasaran (Retnoningsih dkk., 2016).

Tahun 2017 sejumlah penelitian terkait analisis SWOT guna meningkatkan daya saing perusahaan dengan produsen lain yang sejenis. Perusahaan perlu mengenali apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan kompetitornya, sehingga perusahaan mampu mengidentifikasi diri dan memanfaatkan setiap peluang dan menghindari atau meminimalisir ancaman tersebut (Lestari dan Yunita, 2020). Hasil dari penelitian dilakukan dengan faktor kekuatan (*Strength*) yang berupa produk berkualitas, banyak varian rasa, hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan, serta hubungan kerja sama baik dengan distributor. Kelemahan (*Weakness*) berupa kurangnya jumlah tenaga kerja, manajemen keuangan masih bersifat konvensional. Faktor peluang (*Opportunity*) adalah perhatian pemerintah terhadap usaha kecil mikro dan menengah dengan memberikan fasilitas kredit usaha rakyat (KUR) dan kunjungan langsung ke toko-toko. Ancaman (*Threat*) berupa tingginya daya saing antar UMKM sejenis, keadaan ekonomi tidak stabil, persaingan ketat dalam *online marketing* toko oleh-oleh (Anggraeni dkk., 2017). Peneliti pada tahun 2018 melakukan penelitian serupa dengan mengembangkan saluran pemasaran berupa pengoptimalan teknologi sehingga dapat meningkatkan pendapatan (Mahdi dan Baga, 2018).

Beberapa penelitian tahun 2019 melakukan penelitian terkait penerapan bisnis model kanvas dalam perencanaan usaha menggunakan elemen bisnis model kanvas. Model bisnis digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan memberikan nilai dengan menangkap dan menganalisis faktor yang mempengaruhi proses bisnis yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan (Siburian, 2020). Hasil penelitian dengan elemen-elemen yang telah diterapkan yaitu *value proposition* adalah renyah, alami, kemasan berstiker, dan penggunaan minyak goreng yang baik. Elemen *customer segment* adalah pembeli dari rentang usia 20 tahun keatas, komponen *channels* yang digunakan pada usaha edamame goreng adalah *direct selling* dan *retailer* di lingkungan Kabupaten Jember. Elemen *revenue stream* penjualan produk edamame goreng, penjualan minyak yang tidak terpakai, penjualan kulit edamame kepada peternak (Herawati dkk., 2019). Pada tahun 2020 melengkapi penelitian sebelumnya dengan *customer relationship* pada elemen bisnis model kanvas berupa diskon dan *customer service*. *Key activities* berupa mencetak kartu undangan, buku, dan kemasan, melakukan *finishing* pada setiap cetakan dan melakukan aktivitas promosi di media sosial. Elemen *key partners* berupa *supplier* kertas, lem, kawat, pisau, kontrak kerjasama dengan *supplier* (Saputra dan Silvia, 2020). Penelitian tahun (2021) melengkapi penelitian sebelumnya dalam menerapkan strategi bisnis menggunakan bisnis model kanvas. Hasil penelitian menggunakan *tools business model canvas* menunjukkan bahwa setiap elemen yang berkaitan harus dianalisis secara menyeluruh dan rinci dalam mencapai ketahanan bisnis. Strategi yang diperlukan dalam pencapaian tujuan dan pengembangan UMKM agar lebih kompetitif dan dapat bertahan di era COVID-19 (Fathara dkk., 2021).

Tahun 2021 melakukan penelitian pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah melalui pendekatan analisis SWOT *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif finansial dan perspektif non finansial. Mempertimbangkan empat perspektif yaitu keuangan, klien, proses *internal* dan pertumbuhan dan pembelajaran secara seimbang juga dihubungkan melalui hubungan sebab akibat untuk mempresentasikan strategi perusahaan (Quezada dkk., 2019). Perolehan hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa

rata-rata UMKM di Provinsi Jawa Tengah berada pada kuadran tiga, dimana potensi yang dimiliki mampu meningkatkan pendapatan. Ancaman yang dihadapi harus mendapatkan perhatian, agar mendapatkan solusi tepat untuk keberlanjutan usaha. Hasil analisis SWOT yang disusun program kerja dengan empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif pembelajaran, dan perspektif bisnis *internal* (Sari dkk., 2021). Penelitian selanjutnya terkait pengembangan bisnis model pada industri batik dengan hasil menunjukkan. Peluang utama perusahaan adalah banyaknya produk yang belum diproduksi seperti produk warna alam. Ancaman utama adalah tingginya persaingan baik dalam dan luar negeri. Kekuatan utama ada pada desain motif khusus dan kelemahan utama perusahaan adalah bagian pemasaran. Pada analisis QSPM alternatif strategi melakukan inovasi desain yang menarik, menerapkan program dari pemerintah untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan usaha dan meningkatkan kualitas produk yang dibuat.

Pada penelitian dari penulis menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC), posisi penelitian pada penulisan ini dengan menerapkan sembilan elemen BMC. Metode BMC dapat merancang bisnis lebih detail, lebih fleksibel dalam memetakan bisnis jangka panjang serta dapat mengatur ulang rencana bisnis yang telah disusun. Kelebihan dari bisnis model *canvas* dari metode lain yaitu fokus bisnis dan sasaran atau target lebih jelas sehingga strategi yang diterapkan lebih terarah. Berbeda dengan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarki Process (AHP)* yang tidak ada mekanisme perbaikan, BMC lebih fleksibel karena lebih sederhana dan mampu beradaptasi dengan hal baru. Penerapan strategi BMC sederhana dan mampu beradaptasi dengan hal baru membuat metode BMC memiliki resiko gagal yang kecil. Penelitian serupa dengan Yuni Aisyah dan Elisa Kusri (2021) yang menerapkan metode *Business model canvas* dan analisis SWOT, namun yang menjadi perbedaan pada kedua penelitian ini yaitu subjek penelitian serta usulan digitalisasi pada UMKM.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Knalpot

Knalpot merupakan salah satu bagian kendaraan yang dipasang dengan tujuan sebagai akses pembuangan sisa pembakaran. Fungsi utamanya sebagai alat peredam kebisingan pada kendaraan, baik sepeda motor, mobil maupun sebagainya (Srinivas dkk., 2016). Model knalpot dirancang agar suara yang dihasilkan kendaraan tidak terlalu keras, sehingga mampu menyerap suara bising yang dihasilkan oleh motor penggerak. Ruang bakar akan mengakibatkan ledakan besar ketika terjadi proses pembakaran. Ledakan memiliki suara yang sangat memecahkan telinga, terlebih lagi pada kendaraan dengan kapasitas silinder besar dan banyak (Triyono dkk., 2019).

Fungsi dari knalpot antara lain:

1. Meningkatkan penampilan kendaraan dari sisi bagian *megabomb*
Fungsinya sebagai tempat pembuangan gas yang memiliki kecepatan dan tekanan tinggi dari knalpot sehingga terjadi efek turbulensi yang menimbulkan tekanan balik.
2. Meningkatkan tenaga dari kendaraan
Meningkatkan tenaga pada kendaraan bermotor namun tidak bersifat mutlak, karena tidak semua alternatif knalpot dapat meningkatkan tenaga kendaraan bermotor.
3. Pemanis dan ornamen kendaraan
Beberapa jenis knalpot memang memiliki bentuk, desain dan warna yang unik seringkali dijadikan sebagai ornamen dari kendaraan, untuk tujuan penampilan.
4. Untuk mengurangi polusi udara
Teknologi knalpot terbaru saat ini adalah penggunaan *catalytic converter*. Jenis CC atau *catalytic converter* ini memiliki fungsi yang sangat baik, yaitu dapat membantu mengubah emisi karbon dari knalpot mobil.
5. Knalpot *racing*
Penggunaan knalpot *racing* seringkali digunakan sebatas ornamen saja, namun penggunaan knalpot harus diperhatikan. Knalpot *racing* biasanya

dapat mengganggu lingkungan karena menimbulkan polusi suara dan polusi udara (Du dkk., 2020).

2.2.2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran berasal dari kata strategi dan kata pemasaran. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan agar terus berkembang, strategi adalah untuk mendefinisikan tujuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Pemasaran itu sendiri adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan. Pengertian strategi pemasaran menurut Glueck adalah tanggapan secara konstan atau berkesinambungan maupun secara adaptif atas peluang dan ancaman luar serta kekuatan dan kelemahan bagian dalam yang dapat mempengaruhi perusahaan (Haryanti dkk., 2019). Strategi pemasaran untuk menciptakan nilai positif bagi pelanggan dan memerlukan strategi pemasaran yang tepat (Yolanda dan Dwiridhotjahjono, 2015). Strategi pemasaran memiliki tiga langkah strategi yang secara sistematis berasal dari segmentasi pasar, strategi penentuan pasar dan sasaran serta penentuan posisi pasar.

1. Strategi Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar didasarkan pada kebutuhan, karakteristik atau perilaku yang membutuhkan bauran produk dan bauran pemasaran tersendiri. Kata lain dari segmentasi pasar merupakan dasar pemahaman bahwa setiap pasar terdiri dari beberapa segmen pasar yang berbeda.

2. Strategi Penentuan Pasar Sasaran.

Sebagian besar perusahaan menembus sebuah pasar baru dengan menjalankan satu segmen tunggal, dan jika teruji berhasil, maka perusahaan akan menambah segmen dan kemudian memperluas sasaran secara vertikal atau secara horizontal. Dalam menelaah pasar sasaran harus diperbaiki dengan menelaah tiga faktor

- a. Ukuran dan pertumbuhan segmen
- b. Kemenarikan struktural segmen
- c. Sasaran dan sumber daya

3. Strategi Penentuan Pasar Sasaran

Penentuan *positioning* pasar adalah strategi menangkap peluang konsumen, jadi strategi ini melibatkan bagaimana membangun kepercayaan, keyakinan dan kemampuan pelanggan. Menurut Philip Kotler, *positioning* adalah aktivitas merancang citra dan menempatkan diri di benak konsumen. Sedangkan bagi Yoram Wind, *positioning* adalah bagaimana mendefinisikan identitas dan kepribadian perusahaan di benak pelanggan (Wibowo dkk., 2015).

2.2.3. Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) adalah usaha milik perorangan maupun badan usaha dengan memenuhi kriteria sebagai badan usaha yang berkembang dan konsisten secara ekonomi dan mampu menciptakan lapangan kerja dengan kerjasama baik dengan pemerintah maupun swasta (Halim, 2020). Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha kecil dan menengah dijelaskan bahwa prinsip dan tujuan dalam pemberdayaan UMKM adalah sebagai berikut:

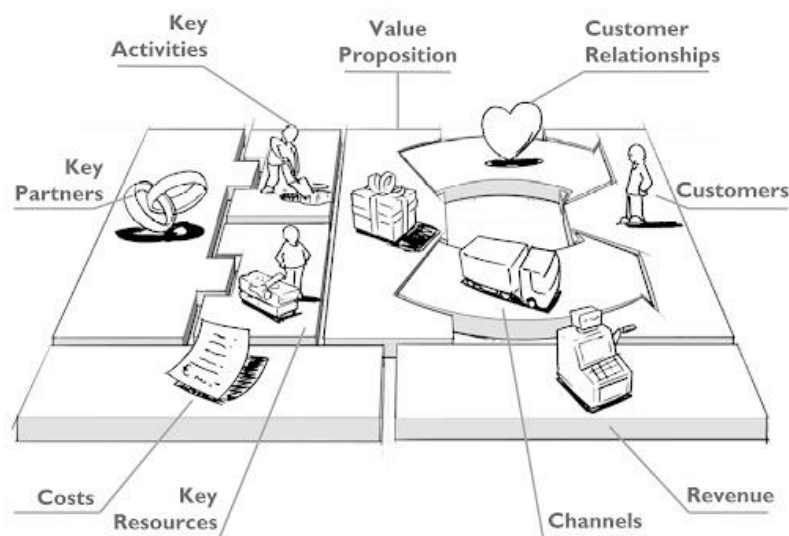
1. Prinsip pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah:
 - a. Menumbuhkan kemandirian, solidaritas dan jiwa kewirausahaan usaha kecil, menengah dan mikro untuk beradaptasi dengan prasarana mereka sendiri.
 - b. Mewujudkan kebijakan publik yang terbuka, bertanggung jawab, dan seimbang.
 - c. Sesuai dengan kemampuan usaha kecil, menengah dan mikro, berdasarkan potensi daerah, pengembangan usaha berorientasi pasar.
 - d. Ketatnya persaingan antar usaha mikro, kecil dan menengah.
 - e. Perencanaan pengendalian, pelaksanaan dan pengendalian secara terpadu.
2. Tujuan dalam memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Mewujudkan stabilitas perekonomian nasional, maju dan berkeadilan

- b. Mengembangkan dan menumbuhkan kemampuan usaha kecil, menengah dan mikro menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.

Memperkuat peran usaha, usaha kecil, menengah dan mikro dalam penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, pembangunan daerah dan pengentasan kemiskinan (Hestanto, 2021).

2.2.4. *Business Model Canvas*

Business model canvas adalah cara untuk menggambarkan bagaimana suatu organisasi dalam menangkap, mendesain, serta memberikan nilai. *Business Model Canvas* membantu perusahaan melihat lebih cermat bentuk usaha yang sedang atau akan dijalani. Mengubah suatu konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana (Sort, 2018). Buku yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2005 dengan judul "*Business Model Generation*" menjelaskan kerangka sederhana dalam merepresentasikan elemen penting dalam model bisnis (Joyce dan Paquin, 2016). Inti utama dari kanvas model bisnis adalah bagaimana perusahaan dapat beroperasi dan selalu meningkatkan keuntungan agar dapat terus bertahan. Perbedaan antara model bisnis ini dengan model bisnis lainnya terletak pada "*canvas*" yang didukung oleh teori lain seperti rantai nilai dan model bisnis analisis 5 kekuatan.



Gambar 2.1 Sembilan Blok *Business Model Canvas*

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (Osterwalder dkk., 2010)

Penerapan *Business Model Canvas* memberikan gambaran tentang hubungan antara model bisnis perusahaan dan blok dengan cara yang lebih menarik. Tujuan utama dalam identifikasi elemen model bisnis untuk mengembangkan tingkat pasar, produk dan teknologi. *Business Model Canvas* dapat digunakan tidak hanya untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, tetapi juga sebagai alat untuk mengusulkan desain model bisnis baru (Toro-Jarrín dkk., 2016). *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan, yakni:

1. *Customer Segments* (segmen pelanggan), merupakan komponen yang sangat penting agar perusahaan mendapat *income* dengan segmentasi konsumen yang ingin dicapai sesuai dengan nilai proporsi nilainya.
2. *Value Propositions* (proposisi nilai), merupakan nilai yang diposisikan untuk calon konsumen, nilai tersebut mencakup produk atau jasa serta bagaimana perusahaan ingin dilihat dari calon konsumen.
3. *Channels* (saluran), merupakan media suatu perusahaan dalam membangun dan menjalin hubungan dalam mencapai segmentasi pelanggan dalam memberikan *value propositions*.
4. *Customer Relationships* (hubungan pelanggan), merupakan gambaran strategi dalam memikat konsumen, menjaga, dan menambah jumlah konsumen. Fungsi dari *customer relationships* untuk mendapatkan pelanggan baru dalam mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan jasa kepada pelanggan.
5. *Revenue Streams* (arus pendapatan), merupakan aliran pendapatan sebagai hal yang paling penting dalam sebuah usaha. Intinya perusahaan harus memiliki aliran uang masuk yang jelas.
6. *Key Resources* (sumber daya), sumber daya merupakan modal utama agar operasional suatu usaha dapat berjalan dan target yang ingin dicapai dapat diraih. *Key resources* menggambarkan aset terpenting dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

7. *Key Activities* (aktivitas kunci), merupakan semua aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan bisnis berkaitan dengan produk dimana akan menghasilkan *value propositions* (proposisi nilai). Tujuan dari elemen ini adalah menghasilkan nilai produk dengan produktivitas usaha dan produk yang dihasilkan.
8. *Key Partnerships* (kemitraan utama), merupakan mitra kerjasama yang dilakukan dalam satu perusahaan atau organisasi. Elemen ini memiliki fungsi untuk pengorganisian aliran barang dalam sebuah bisnis, untuk memberikan efektivitas dan efisiensi dari usaha yang dijalankan.
9. *Cost Structure* (struktur biaya), merupakan struktur biaya dimana semua pelaku usaha membutuhkan biaya dalam menjalankan bisnisnya serta mendapatkan keuntungan. *Cost structure* meliputi jenis biaya yang dikeluarkan seperti biaya sewa tempat, internet dan listrik (Rezqi dan Ghina, 2015).

2.2.5. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan dengan mengevaluasi peluang (*opportunities*), kekuatan (*strengths*), ancaman (*threats*) dan kelemahan (*weaknesses*) suatu perusahaan. Penggunaan analisa SWOT dapat membantu melakukan perencanaan bisnis lebih terstruktur dan sistematis. Analisis SWOT ini dapat digunakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap perusahaan. SWOT digunakan sebagai alat yang memudahkan dalam analisis atau strategi (Marginingsih, 2019). Menurut Angelica (2016) pembagian strategis dalam analisis SWOT yaitu:

1. Kekuatan (*strengths*), yaitu faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk didalamnya terdapat satuan bisnis antara lain kompetisi yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada keunggulan unit yang dipasarkan.
2. Kelemahan (*weaknesses*), yaitu keterbatasan dalam keterampilan, sumber dan kemampuan sebagai penghalang bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

3. Peluang (*opportunities*), yaitu analisis untuk mengidentifikasi peluang terhadap segmentasi pasar yang dimasuki oleh perusahaan.
4. Ancaman (*threats*), analisis untuk mengidentifikasi adanya ancaman atau gangguan yang terjadi sehingga perusahaan dapat memprediksi strategi yang dilakukan (Tamara, 2016).

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (P)	Strategi SO (strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T)	Strategi ST (strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Gambar 2.2 *Matrix* SWOT

Sumber: Arini Sulistyowati (2016) (Sulistyowati, n.d.)

Berdasarkan *matrix* SWOT diatas, maka diperoleh 4 langkah strategi sebagai berikut:

1. Strategi ST (*Strengths-Threats* atau Kekuatan-Ancaman), strategi ini menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman, strategi ST menggunakan kekuatan *internal* perusahaan untuk menghindari dampak ancaman eksternal.
2. Strategi SO (*Strengths-Opportunities* atau Kekuatan-Peluang), dalam pemanfaatan kekuatan dan peluang yang besar membutuhkan strategi sebagai jalan pikiran sebuah organisasi. Strategi SO menggunakan kekuatan *internal* perusahaan dalam pemanfaatan peluang eksternal.
3. Strategi WT (*Weaknesses-Threats* atau Kelemahan-Ancaman), Strategi ini berdasarkan pada aktivitas pencegahan untuk menghindari ancaman dan

meminimalkan kelemahan. Tujuan WT untuk mengurangi menghindari ancaman eksternal dan kelemahan *internal*.

4. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities* atau Kelemahan-Peluang), Strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan. Strategi WO untuk menyempurnakan kelemahan *internal* dengan menggunakan peluang eksternal (Haerawan dan Magang, 2019).

2.3. **Matrix IFE Dan Matrix EFE**

Matrix IFE (Internal Factor Evaluation) digunakan untuk menganalisis lingkungan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Setelah dilakukan identifikasi, pembobotan, dan rating, masing-masing variabel dieksekusi untuk setiap variabel (Setyorini dkk., 2016). Tahap yang dilakukan dalam membuat *matrix IFE* antara lain:

- a. Melakukan identifikasi faktor internal yang meliputi kelemahan dan kekuatan sebanyak 10-20 faktor.
- b. Memberikan bobot sebesar 0 hingga 1. Angka 0 diasumsikan sebagai tidak penting dan angka 1 diartikan penting.
- c. Setelah memberikan bobot maka selanjutnya memberikan rangking dengan ketentuan angka 1 sebagai kelemahan utama, angka 2 sebagai bukan kelemahan utama, angka 3 sebagai kekuatan minor dan 4 sebagai kekuatan utama.
- d. Setelah bobot dan rangking dimasukkan, selanjutnya kalikan keduanya dan masukkan hasilnya pada kolom nilai Bobot.
- e. Terakhir, penambahan skor tertimbang pada setiap elemen dengan tujuan, menghitung total skor tertimbang untuk perusahaan.

Matrix EFE (Eksternal Factor Evaluation) adalah Perusahaan dalam analisis faktor lingkungan eksternal. Matriks EFE menunjukkan, faktor lingkungan eksternal dibagi menjadi dua kunci yaitu peluang dan ancaman. Matriks ini memberikan para ahli strategi kesempatan untuk meringkas dan mengevaluasi

informasi tentang lingkungan eksternal perusahaan (Astuti dan Ratnawati, 2020).

Membuat *matrix* EFE terdapat beberapa tahap yang dilakukan antara lain:

- a. Kumpulkan sekitar 10 hingga 20 faktor eksternal yang diidentifikasi oleh hasil audit eksternal, faktor-faktor ini mencakup peluang dan risiko. Faktor-faktor tersebut termasuk peluang dan ancaman dengan menggunakan data kuantitatif seperti angka komparator, persentase dan rasio.
- b. Beri bobot pada setiap faktor yang telah ditentukan, berikan nilai dari 0 hingga 1. Angka 0 sebagai faktor tidak penting sedangkan angka 1 sebagai faktor sangat penting. Peluang akan mendapatkan bobot yang besar dari ancaman jika perusahaan sedang dalam keadaan terancam.
- c. Langkah selanjutnya setelah pembobotan adalah memberikan peringkat. Skornya adalah angka antara 1 dan 4. Peringkat menunjukkan peringkat perusahaan untuk mengatasi faktor eksternal. Peringkat 1 berarti respon kurang, peringkat 2 respon rata-rata, peringkat 3 respon diatas rata-rata dan peringkat 4 berarti respon sangat baik.
- d. Selanjutnya, nilai bobot dikalikan dengan peringkat. Hasil perkalian pada kolom skor berbobot.
- e. Tambahkan skor tertimbang dari semua faktor ancaman dan peluang (Sulasih, 2019).

Berdasarkan hasil dari IFE dan EFE maka selanjutnya disusun dalam *matrix* IE (internal eksternal). *Matrix* IE bermanfaat untuk membantu mengetahui posisi perusahaan ke sembilan sel. *Matrix* ini terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor *matrix* IFE pada sumbu X dan *matrix* EFE pada sumbu Y. Tujuan dari *matrix* IE memperoleh strategi bisnis tingkat korporasi yang lebih detail. Adapun *matrix* IE seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 *Matrix IE*

		IFE		
		Kuat (3.0-4.0)	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
EFE	Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
	Sedang (2.0-2.99)	IV	V	VI
	Rendah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Sumber: Penulis (2021)

Keterangan tabel:

	Tumbuh dan kembang
	Jaga dan pertahankan
	Jual dan divestasi

Matrix IE tersebut mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu: Pertama, Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembang. Kedua, Posisi yang berada pada sel III, V, dapat digambarkan dengan jaga dan pertahankan. Ketiga, Posisi yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat digambarkan jual dan divestasi