

REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

CV X



SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Bobby Reynaldo

2013120079

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan SK BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2017

**REFORMULATION OF STRATEGY TO INCREASE PERFORMANCE OF
CV X**



UNDERGRADUATED THESIS

Submitted to Complete a Part of Requirement
to Get a Bachelor of Economics Degree

By :

Bobby Reynaldo

2013120079

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

MANAGEMENT STUDY PROGRAMME

(Accredited based on The Decree SK BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
CV X**

Oleh :

Bobby Reynaldo
2013120079

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 23 Juli 2017

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (*sesuai akte lahir*) : Bobby Reynaldo
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 11 Oktober 1994
Nomor Pokok / NPM : 2013120079
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Reformulasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja CV X

dengan,
Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karyatulis saya sendiri ;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003 :
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 22 Mei 2017

Pembuat pernyataan :



(Bobby Reynaldo)

ABSTRAK

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia di tahun 2016, diketahui bahwa indeks penjualan eceran di Indonesia pada tahun 2013 hingga 2015 terus mengalami peningkatan. Hal ini juga didukung oleh data survei penjualan eceran yang menyatakan pertumbuhan tahunan penjual ritel total pada tahun 2013 hingga 2015 menunjukkan angka 28%, 3.8%, dan 10.4%. Data ini menunjukkan bahwa industri ritel di Indonesia memiliki pasar yang terus bertumbuh dan berprospek cerah. Salah satu industri ritel di Indonesia yang berkembang adalah industri ritel buku dan *stationery*. Pemimpin pasar yang sukses pada industri ini adalah Toko Gramedia. CV X merupakan perusahaan ritel alat tulis dan memiliki konter dalam Toko Gramedia dan Toko buku lainnya.

Penelitian ini dilakukan untuk mereformulasikan strategi yang dimiliki oleh CV X untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan mengevaluasi internal dan eksternal perusahaan serta menentukan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan. Penelitian dilanjutkan dengan merumuskan alternatif – alternatif strategi dengan bantuan matriks *IE* dan matriks *SWOT*. Selanjutnya dilakukan pemilihan alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja CV X menggunakan matriks *QSPM*.

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian deskriptif. Strategi penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian tindakan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap CV X mengenai reformulasi strategi, dapat disimpulkan bahwa : (1) Meskipun kinerja keuangan perusahaan baik namun secara keseluruhan kinerja perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pemilik perusahaan. Kekurangan terbesar yang dimiliki perusahaan terletak pada aspek sumberdaya manusia. Hampir semua fungsi sumberdaya manusia diperusahaan tidak berjalan dengan baik sehingga mempengaruhi kinerja aspek aspek lain dalam perusahaan. (2) Tujuan utama perusahaan dalam jangka panjang adalah peningkatan penjualan dari setiap konter sebesar sepuluh persen per tahun. Target ini memungkinkan untuk dicapai karena adanya peningkatan jumlah pelajar dan pekerja yang merupakan pengguna utama produk produk CV X. Dan juga terdapat kesempatan bagi perusahaan untuk membuka saluran distribusi baru yaitu toko *online*. (3) Dari Matriks *IE* dan matriks *SWOT* perusahaan mendapatkan tiga strategi alternatif yaitu strategi pertumbuhan, strategi stabilitas dan strategi penghematan. (4) Dari hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* perusahaan lebih tertarik untuk melakukan strategi stabilitas sehingga strategi perusahaan direformulasi menjadi strategi stabilitas untuk bisa meningkatkan kinerja CV X.

Saran bagi perusahaan dalam melaksanakan strategi : (1) Dalam analisis internal perusahaan diketahui bahwa fungsi sumberdaya manusia merupakan kelemahan utama yang dihadapi perusahaan. Sehingga perusahaan harus mengutamakan perbaikan fungsi fungsi sumberdaya manusia dari strategi stabilitas. (2) Perusahaan harus bersiap terhadap perubahan untuk bisa mengikuti kondisi eksternal. Perubahan utama yang harus dilakukan adalah perubahan produk yang terus disesuaikan dengan kebutuhan pasar di masa yang akan datang. Perubahan tersebut akan sulit namun tetap dapat dijalankan karena perusahaan telah memiliki akses untuk impor ke Cina. (3) Dari ketiga alternative yang dihasilkan perusahaan dapat memilih alternatif strategi mana yang paling sesuai dengan kesiapan internal perusahaan. (4) Setelah perusahaan telah berhasil mengimplementasi strategi stabilitas dan meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan dapat melakukan strategi pertumbuhan yaitu membuka konter baru beserta toko online.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Reformulasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja CV X”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan Universitas Katolik Parahyangan. Dalam penulisan skripsi ini penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada pihak – pihak yang penulis hormati :

1. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.si selaku ketua prodi jurusan S1 manajemen
2. Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku dosen dosen pembimbing
3. Ibu Nurhelen selaku pemilik CV X
4. Bapak Hendry Tejasukmana selaku ketua divisi *merchandizing display* CV X
5. Bapak Gangsar selaku ketua divisi sumberdaya manusia CV X
6. Orang Tua dan keluarga penulis yang selalu mendukung secara moral dan materil kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Dhira, Aldo, Jordan, Jessy , Eci, Yosi, dan Billy sebagai teman dekat yang selalu memberi semangat selama pembuatan skripsi ini berlangsung.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat terhadap CV X serta seluruh pihak yang membaca skripsi ini. Adapun skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan , oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini

Bandung 19 Juni 2017,

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR BAGAN	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pengertian Strategi	8
2.2. Pengertian Manajemen Stratejik	9
2.3. Tahapan Manajemen Stratejik.....	10
2.4. Model Manajemen Stratejik	10
2.4.1. Visi dan Misi	11
2.4.2. Tujuan Jangka Panjang	13
2.5. Kerangka Formulasi Strategi.....	13
2.5.1. Analisis Internal dan External	13
2.5.2. <i>External Factor Evaluation Matrix</i>	16
2.5.3. <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	17
2.5.4. <i>SWOT Matrix</i>	18
2.5.5. <i>Internal-External Matrix</i>	21

2.5.6. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	24
3.1. Metode Penelitian.....	24
3.2. Sumber Data Penelitian.....	24
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.4. Objek Penelitian	26
3.4.1. Sejarah Singkat CV X	26
3.4.2. Visi CV X.....	27
3.4.3. Misi CV X.....	27
BAB 4 PEMBAHASAN	28
4.1. Evaluasi Internal perusahaan dan kinerja perusahaan	27
4.1.1. Aspek Pemasaran	27
4.1.2. Aspek Operasional	30
4.1.3. Aspek Sumberdaya Manusia.....	34
4.1.4. Aspek Keuangan	36
4.1.5. Aspek Manajemen dan Organisasi.....	38
4.2. Evaluasi Eksternal Perusahaan dan Tujuan Perusahaan Jangka Panjang.....	40
4.2.1. Pasar Alat Tulis dan Buku.....	40
4.2.2. Teknologi Dalam Industri Ritel Alat Tulis dan Buku	41
4.2.3. Analisis SWOT CV X.....	43
4.3. <i>External Factor Evaluation Matrix CV X</i>	44
4.3.1. <i>Internal Factor Evaluation Matrix CV X</i>	46
4.3.2. <i>Swot Matrix CV X</i>	47
4.3.3. <i>Internal - Eksternal Matrix CV X</i>	49
4.4 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix CV X</i>	49

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1. Kesimpulan	55
5.2. Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	58
RIWAYAT HIDUP	60

DAFTAR BAGAN

		Hal.
Bagan 4.1.	Bagan Organisasi CV X	38

DAFTAR GAMBAR

		Hal.
Gambar 2.1.	Model Manajemen Strategik	9
Gambar 2.2.	Kerangka Formulasi Strategi	13
Gambar 2.3.	Analisis SWOT	16
Gambar 2.4.	SWOT Matrix	19
Gambar 2.5.	Matriks Internal-External	21
Gambar 4.1.	Denah Kantor Pusat Lantai 1	31
Gambar 4.2.	Denah Kantor Pusat Lantai 2	31
Gambar 4.3.	Denah Kantor Pusat Lantai 3	32
Gambar 4.4.	Alur Pergerakan Barang	33
Gambar 4.5.	Alur Pergerakan Data Barang	33

DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.1.	Total Konter dan Total Penjualan Beserta Persentase CV X pada tahun 2013, 2014, dan 2015	2
Tabel 4.1.	Persentase Pendapatan per Grup	30
Tabel 4.2.	Kondisi Keuangan dan Rasio Keuangan CV X	36
Tabel 4.3.	External Factor Evaluation Matrix CV X	45
Tabel 4.4.	Internal Factor Evaluation Matrix CV X	46
Tabel 4.5.	SWOT Matrix CV X	48
Tabel 4.6.	Internal-External Matrix CV X	59
Tabel 4.7.	Alternatif Strategi CV X	50
Tabel 4.8.	Quantitative Strategic Planning Matrix CV X	52

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia di tahun 2016, diketahui bahwa indeks penjualan eceran di Indonesia pada tahun 2013 hingga 2015 terus mengalami peningkatan (Departemen Statistik, 2015, <http://www.bi.go.id>, 24 September 2016) . Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan industri ritel di Indonesia terus bertumbuh dari tahun ke tahun. Hal ini juga didukung oleh data survei penjualan eceran yang dilakukan oleh Bank Indonesia terhadap 700 pengecer pada berbagai kategori yang tersebar di sepuluh kota besar di Indonesia. Data survei penjualan eceran menyatakan bahwa indeks penjualan ritel total dari tahun 2013 hingga 2015 mengalami peningkatan. Pertumbuhan tahunan penjual ritel total pada tahun 2013 hingga 2015 menunjukkan angka 28%,3.8%, dan 10.4% (Departemen Statistik, 2015, <http://www.bi.go.id>, 24 September 2016). Data ini menunjukkan bahwa industri ritel di Indonesia memiliki pasar yang terus bertumbuh dan berprospek cerah .

Salah satu industri ritel di indonesia yang berkembang adalah industri ritel buku dan *stationery*. Pemimpin pasar pada industri ini adalah Toko Gramedia yang merupakan anak perusahaan Kompas Gramedia. Toko Gramedia telah berkembang hingga memiliki lebih dari 100 toko yang tersebar di seluruh kota besar Indonesia. Selama tahun 2013 hingga 2015, perusahaan ini berhasil mempertahankan Top Brand Award oleh *Frontier Consulting Group* dalam kategori toko buku dan toko *stationery* dengan Top Brand Index di tahun 2015 sebesar 83.4% dan 76.1%. Tiga parameter dalam Top Brand Index adalah *Top of Mind*, *Last usage* dan *Future Intention*. Tiga parameter tersebut mengindikasikan Toko Gramedia dapat memuaskan pasar dan unggul dari pesaing . Pesaing utama Toko Gramedia adalah Gunung Agung, Togamas dan Kharisma. Para pesaing Toko Gramedia juga memiliki toko yang tersebar di berbagai kota. Sedangkan

perusahaan menengah dan kecil dalam industri ini biasanya membuka konter di dalam Toko Gramedia, Gunung Agung dan Kharisma.

Salah satu perusahaan ritel alat tulis sekolah dan kantor yang berjuang untuk bisa berkinerja tinggi dan berkembang yaitu CV X. CV X berpusat di kota Bandung dan memiliki konter ritel di berbagai kota besar dalam Toko Gramedia, Toko Yogya, Toko Kharisma dan di berbagai kota besar di Indonesia. Dalam 3 tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah konter pada CV X. Hal ini terlihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Total Konter dan Total Penjualan Beserta Persentase
CV X pada tahun 2013, 2014, dan 2015

Tahun	Total Konter	%	Total Penjualan	%	Rata - Rata Penjualan
2013	39	-	Rp 62.985.240.563	-	Rp 1.615.006.168
2014	65	67%	Rp 67.435.718.162	7%	Rp 1.037.472.587
2015	68	5%	Rp 90.021.323.417	33%	Rp 1.323.842.991

Sumber : Data internal CV X yang diolah

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa CV X mengalami peningkatan total konter pada tahun 2013 hingga 2014 adalah sebesar 67% dan pada tahun 2014 hingga 2015 adalah sebesar 5%. Namun peningkatan Total penjualan pada tahun 2013 hingga 2014 hanya sebesar 7% dan pada tahun 2014 hingga 2015 sebesar 33%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan total konter secara persentase tidak sebanding dengan peningkatan total penjualan secara persentase. Dengan demikian rata –rata penjualan perkonter pada tahun 2014 dan 2015 lebih rendah dari 2013.

Berdasarkan wawancara kepada pemilik perusahaan, peningkatan konter dari 39 konter hingga 65 konter di tahun 2014 hingga 2015 sebesar 67% atau sebanyak 26 konter merupakan hasil penyewaan konter Toko Buku Kharisma. Total penjualan yang dihasilkan setelah membuka 26 konter hanya mencapai 7%. Sehingga perusahaan menjadi kecewa dan berhati – hati untuk tidak melakukan pembukaan konter dengan jumlah yang banyak pada tahun 2015. Perusahaan

seharusnya melakukan evaluasi lebih mendalam karena lokasi ,kebutuhan dan permintaan serta daya beli di setiap konter berbeda beda.

Diketahui juga proses internal perusahaan tidak berjalan dengan baik. Perusahaan tidak memberikan sangsi maupun imbalan sehingga terjadi penjualan di beberapa konter yang terus menerus memburuk. Perusahaan kesulitan memberikan sangsi dan imbalan dikarenakan hampir semua tanggung jawab tentang kebijakan, pengambilan keputusan dan kontrol kinerja karyawan di dalam kantor pusat juga konter – konter ,dipegang oleh 1 orang. Rentang kendali yang sangat lebar menyebabkan juga ketidak puasan bekerja karyawan, pemberian gaji dan imbalan yang tidak sesuai hingga tingkat kesalahan manusia yang tinggi.

Salah satu unsur penting dalam penjualan adalah *merchandiser* atau divisi *merchandise display*. Divisi ini bertugas dari mulai pemilihan dan pencarian produk hingga pada akhirnya produk tersebut dipajang dan dapat menarik pembeli. Namun di dalam CV X, divisi ini belum berkinerja dengan baik, hal ini diketahui dari distribusi barang yang tidak tepat dan tidak adanya program – program maupun promosi yang konter butuhkan untuk meningkatkan penjualan per konter maupun penjualan total perusahaan.

Untuk bisa mendukung proses kerja tiap divisi dan perusahaan secara keseluruhan, divisi *electronic data processing* dan divisi pengelolaan inventori menjadi unsur yang sangat penting dalam perusahaan ritel. Namun CV X kesulitan untuk bisa membangun kedua divisi ini untuk berkinerja sesuai yang diharapkan sehingga pada kenyataanya banyak terjadi kesalahan dalam data di gudang maupun konter konter yang membuat terganggunya proses kerja perusahaan dan mungkin menurunkan penjualan.

Kalau hal ini dibiarkan,maka perusahaan akan mengalami kerugian di masa depan. Untuk memperbaiki hal tersebut maka CV X harus lebih memahami faktor eksternal dan internal perusahaannya sehingga dapat mengetahui keadaan masa lalu, sekarang dan masa depan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka formulasi strategi.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Reformulasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja CV X”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka Identifikasi masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja perusahaan dan analisis *SW* CV X?
2. Apa tujuan jangka panjang dan analisis *OT* CV X?
3. Pilihan alternatif strategik CV X apa saja yang dihasilkan dari matriks *IE* dan matriks *SWOT* untuk mencapai tujuan perusahaan?
4. Bagaimana Reformulasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja CV X ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, maka tujuan penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kondisi internal CV X.
2. Mengetahui tujuan dan kondisi external CV X
3. Mengetahui alternatif strategi CV X.
4. Memperoleh formulasi strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja CV X.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian ,maka kegunaan penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan membatu perusahaan CV X dalam pengambilan keputusan dan implementasi strategi untuk mencapai

tujuan perusahaan, peningkatan kinerja perusahaan dan peningkatan kemampuan bersaing dalam industri ritel Indonesia.

2. Bagi Penulis

- a. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan penulis dalam menganalisis strategi perusahaan
- b. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan
- c. Hasil penelitian diharapkan memenuhi syarat dan kewajiban dalam menempuh ujian akhir sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung

3. Manfaat bagi pihak lain

- a. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan wawasan tambahan untuk penelitian selanjutnya
- b. Diharapkan sebagai salah satu bahan pembelajaran untuk memperdalam ilmu manajemen strategik
- c. Diharapkan menjadi wawasan tambahan untuk memperbaiki kinerja perusahaan lain.

1.5. Kerangka Pemikiran

Model manajemen strategik dimulai saat perusahaan mengidentifikasi tujuan perusahaan yang ditulis dalam bentuk pernyataan visi dan misi. Pernyataan visi akan menjawab ingin menjadi apa sebuah perusahaan di masa depan. Menurut Fred R. David (2011: 11) mengembangkan pernyataan visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategik. Sedangkan pernyataan misi menggambarkan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi.

Setelah menetapkan visi dan misi, perusahaan menentukan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang adalah sasaran spesifik yang dapat diukur dan digunakan perusahaan untuk mengevaluasi tingkat realisasi dari misi. Menurut Fred R. David (2011: 46), Tujuan jangka panjang yang dibentuk secara jelas akan memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, membentuk prioritas, mengurangi

ketidak-pastian, mengurangi konflik, dan membantu dalam pengalokasian sumberdaya . Tujuan jangka panjang yang dibentuk secara jelas akan memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, membentuk prioritas, mengurangi ketidak-pastian, mengurangi konflik, dan membantu dalam pengalokasian sumberdaya .

Selanjutnya, dengan tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan, perusahaan dapat memulai dalam perumusan strategi. Strategi yang tepat hanya dapat dibentuk melalui formulasi strategi yang didasari oleh pertimbangan akan faktor internal dan eksternal perusahaan. Namun sebagai perusahaan *going concern*, prestasi yang telah dicapai perusahaan juga harus menjadi pertimbangan formulasi strategi dan di evaluasi. Evaluasi tersebut bisa dilakukan dalam analisis *SWOT* . Gamble dkk., (2013:75) mengatakan analisis swot memberikan dasar untuk merancang strategi yang mengkapitalisasi kekuatan – kekuatan perusahaan untuk bisa memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan dan menghindari perusahaan dari ancaman yang ada.

Matriks *External Factor Evaluation* dan Matriks *Internal Factor Evaluation* akan membantu mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan setelah analisis *SWOT* dilakukan. Menurut Fred R. David (2011 : 80) kedua matriks ini merupakan alat untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama didalam area fungsional bisnis juga peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Alat ini juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar area tersebut.

Menurut Barney dan Hesterly (2012:8) Dilengkapi dengan misi, tujuan jangka panjang dan analisis internal – eksternal, perusahaan siap untuk melakukan pemilihan strategi. Dalam perumusan strategi ,matriks *SWOT* dan matriks *IE* merupakan alat yang akan merumuskan strategi dan alternative strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Matriks *SWOT* merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam membuat alternative strategi berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Menurut Fred R. David (2011:189) pembuatan strategi dalam perusahaan dengan beberapa divisi biasa mengembangkan matriks *IE* untuk memformulasikan strategi alternatif

Setelah itu pemilihan strategi yang tepat dan layak dijalankan oleh perusahaan akan ditetapkan menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning*. Menurut Fred R. David (2011 : 192) mengatakan *QSPM* adalah alat yang memungkinkan pembuat strategi untuk mengevaluasi strategi – strategi alternative berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sebelumnya sudah diidentifikasi.