

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Investasi

Investasi merupakan suatu tindakan pembelanjaan atau penggunaan dana pada saat sekarang dengan harapan untuk dapat menghasilkan dana di masa datang yang jumlahnya lebih besar dibandingkan pada saat pengeluaran dana. Suatu investasi dapat dilakukan apabila telah dibuat suatu perencanaan bisnis tentang bidang usaha yang akan diinvestasikan dan dilakukan uji kelayakan terhadap bidang usaha tersebut, apakah memiliki nilai investasi yang baik atau tidak.

2.1.1 Perencanaan Bisnis (*Business Plan*)

Perencanaan bisnis merupakan yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambil keputusan kebijakan perusahaan. Karena di dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui posisi perusahaan kita saat ini, arah tujuan perusahaan, dan cara mencapai sasaran yang ingin kita capai. Perencanaan bisnis juga dapat dipakai sebagai alat untuk mencari dana dari pihak ketiga berupa dana jangka pendek untuk modal kerja maupun jangka panjang untuk perluasan atau biaya investasi.

Empat hal penting yang harus ada di dalam perencanaan bisnis adalah:

1. Penjelasan mengenai bisnis yang sedang digeluti dan rencana yang bersifat strategi.
2. Rencana Pemasaran.
3. Rencana Manajemen mengenai keuangan.

4. Rencana Manajemen secara operasional.

Perencanaan bisnis yang baik harus memuat hal-hal berikut: Lembar judul atau sampul luar; Ringkasan eksekutif; Daftar (isi, daftar table, daftar diagram, daftar gambar, istilah-istilah); Latar belakang masalah dan latar belakang perusahaan; Produk serta jasa yang diberikan oleh perusahaan; Kondisi pasar serta strategi pemasaran; Kondisi manajemen dan strategi manajemen; Kondisi keuangan dan strategi keuangan; Kondisi operasional dan strategi operasional; Strategi untuk pengembangan di masa yang akan datang; Ringkasan informasi keuangan; dan Lampiran –lampiran (memuat lampiran-lampiran data dan cara perhitungan).

1. Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif merupakan ringkasan yang menjadi titik perhatian (*highlight*) perencanaan bisnis. Tujuan ringkasan eksekutif ini adalah untuk memberikan gambaran perencanaan bisnis perusahaan yang kita buat kepada pembaca.

Dalam ringkasan eksekutif ini dijelaskan alasan kita atau perusahaan tertarik untuk bergelut di bidang ini dan bagaimana cara mengimplementasikan keinginan-keinginan yang hendak kita capai.

2. Latar Belakang Masalah dan Perusahaan

Latar belakang setidaknya memuat hal-hal berikut:

- Sejarah berdirinya perusahaan, terutama untuk sebuah rencana bisnis yang baru, perlu menekankan faktor-faktor yang diperlukan untuk kegiatan bisnis tersebut, misalnya dana tujuan yang ingin dicapai, serta cara mencapai misi dan tujuan tersebut.

- Pihak yang terlibat dan bertanggung jawab dalam perusahaan.
- Kondisi keuangan.
- Rencana Pengembangan.

3. Produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan

Bagian ini menjelaskan secara terperinci produk atau jasa yang akan dan telah dibuat serta cara membuatnya. Penjelasan mengenai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan ini dapat diperinci menjadi tiga bagian, yaitu:

- Penjelasan mengenai bisnis yang kita jalankan meliputi aspek legalitas, jenis bisnis, produk atau jasa yang dihasilkan serta spesifikasinya, penjelasan tentang bisnis yang kita lakukan (bisnis baru atau pengambilalihan (*take over*), perluasan, *franchise*, atau keagenan), keuntungan dan peluang menjalankan bisnis ini dan hubungannya dengan pemasok.
- Penjelasan mengenai produk atau jasa yang kita hasilkan meliputi produk atau jasa apa yang kita jual, keuntungan tentang produk atau jasa yang kita hasilkan, produk atau jasa yang paling banyak permintaannya dan yang sudah jenuh pasar serta keunggulan produk atau jasa yang kita jual.
- Penjelasan mengenai lokasi bisnis yang kita lakukan meliputi faktor-faktor yang diperlukan berkenaan dengan lokasi yang dipilih, luas bangunan yang diperlukan, alasan pemilihan lokasi dan keterangan tentang fasilitas yang ada.

4. Kondisi pasar serta strategi pemasaran.

Rencana bisnis pada bagian ini setidaknya memuat hal-hal berikut:

- Profil konsumen, misalnya siap yang menjadi target pasar kita
- Potensi pasar serta prospek pertumbuhannya di masa yang akan datang
- Market share yang ada saat ini serta kemungkinan perubahannya di masa yang akan datang.
- Karakteristik konsumen.
- Tingkat persaingan.
- Keunggulan kompetitif yang kita miliki
- Strategi pemasaran yang menjelaskan strategi harga, strategi promosi, strategi penjualan, serta berbagai strategi pemasaran lainnya.
- Rencana pengembangan pemasaran di masa yang akan datang.

5. Rencana Pemasaran

Pada bagian ini dijelaskan mengenai analisis pasar terhadap target dan persaingan pasar, produk atau jasa berdasarkan keunggulan dan kelemahan produk atau jasa, strategi pemasaran, kondisi persaingan, harga, promosi atau iklan, kondisi manajemen dan kondisi keuangan.

2.1.2 Kelayakan Rencana Bisnis (*Feasibility Business Plan*)

Studi kelayakan bisnis adalah studi penelitian terhadap suatu rencana bisnis yang dibuat dengan melakukan uji analisis terhadap berbagai aspek yang berpengaruh dalam bisnis tersebut sehingga dapat diketahui apakah bisnis tersebut layak atau tidak untuk direalisasikan.

Tujuan dilakukannya studi kelayakan bisnis adalah untuk mengungkapkan bahwa suatu rencana bisnis dapat direalisasikan. Sedangkan manfaat dari studi

kelayakan bisnis ini adalah memberikan informasi peluang investasi yang dibutuhkan investor, sehingga dapat melakukan investasi pada bisnis tersebut.

Dalam melakukan analisis terhadap kelayakan rencana bisnis perlu ditinjau beberapa aspek yang saling berkaitan antara satu aspek dan aspek lainnya, yaitu:

1. Aspek Pasar

Sebelum menggarap bisnis, hendaknya analisis terhadap pasar potensial yang akan dimasuki oleh produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan dilakukan terlebih dahulu. Dengan demikian akan diketahui keberadaan pasar potensial atau bisnis akan mencoba menciptakan pasar potensial sendiri sehingga produk akan menjadi *leader*.

2. Aspek Pemasaran

Dalam aspek pemasaran perlu melakukan:

- Penentuan segmen, target dan posisi produk pada pasarnya.
- Sikap, perilaku dan kepuasan konsumen.
- Manajemen Pemasaran meliputi keseluruhan system yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial.

3. Aspek Teknis dan Teknologi

Setelah dilihat dari aspek pasar maupun pemasaran, bahwa suatu rencana bisnis dianggap layak, tahap berikutnya yang akan dianalisis adalah mengenai aspek teknis dan teknologi. Maksudnya, apakah dari segi

pembangunan proyek dan implementasi sesuai bisnis secara teknis dapat dilaksanakan, begitu pula aspek teknologi yang akan dipakai.

4. Aspek Manajemen

Diversifikasi usaha merupakan salah satu cara untuk mengembangkan usaha perusahaan, keputusan untuk melakukan diversifikasi adalah keputusan strategis perusahaan. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang handal untuk melaksanakannya. Dalam pembangunan proyek bisnis maupun manajemen dalam implementasi sesuai bisnis adalah sama saja dengan manajemen lainnya, berfungsi untuk aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pelaksanaan.

5. Aspek Sumber Daya Manusia

Keberadaan SDM hendaknya dianalisis untuk mendapatkan jawaban apakah SDM yang diperlukan untuk pembangunan maupun pengimplementasian bisnis dapat dimiliki secara layak atau sebaliknya. Dalam hal membangun proyek bisnis, ketersediaan SDM-nya yaitu manager proyek dan staf proyek handalnya dikaji secara cermat. Kesuksesan suatu perencanaan dan pelaksanaan proyek bisnis sangat tergantung pada SDM yang solid, yaitu manager dan timnya.

6. Aspek Keuangan

Tujuan menganalisa aspek keuangan adalah untuk menentukan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, seperti ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar kembali dana tersebut dalam waktu yang telah ditentukan dan menilai apakah proyek

tersebut dapat berkembang terus. Pada umumnya ada empat metode yang biasa dipertimbangkan untuk dipakai dalam penilaian aliran kas dari suatu investasi, yaitu:

1. Metode *Payback Period* (PP)

Metode ini memperlihatkan seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pengembalian seluruh dana investasi awal (*Initial Investment*). Sedangkan pengembalian investasi menggambarkan tingkat rasio investasi tersebut lebih cepat kembali untuk risiko yang lebih kecil. Suatu investasi dapat diterima bila *Payback Period* lebih pendek waktunya dari *Maximum Payback Period* – nya.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Annual Cash Flow}}$$

2. Metode *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value adalah membandingkan antara *Present Value* (*PV*) dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih (aliran kas operasional maupun aliran kas terminal) di masa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan.

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1 + K)^t} - I_0$$

di mana:

CF_t = aliran kas pertahun pada periode t

I_0 = investasi awal pada tahun 0

K = suku bunga (discount rate)

Kriteria penilaian:

- Jika $NPV > 0$, maka usulan investasi diterima
- Jika $NPV < 0$, maka usulan investasi ditolak
- Jika $NPV = 0$, maka nilai perusahaan tetap walau usulan investasi diterima atau ditolak.

3. Metode *Internal Rate of Return* (IRR)

Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga (*interest rate*) yang dapat menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan di masa datang, atau penerimaan kas, dengan pengeluaran investasi awal.

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

di mana:

t = tahun ke

n = jumlah tahun

I_0 = nilai investasi awal

CF = arus kas bersih

IRR = tingkat bunga yang dicari harganya

$$IRR = P_1 - C_1 \times \frac{P_2 - P_1}{C_2 - C_1}$$

di mana:

P_1 = tingkat bunga ke-1

P_2 = tingkat bunga ke-2

C_1 = NPV ke-1

C_2 = NPV ke-2

Suatu investasi dapat diterima bila IRR yang didapat lebih besar dari *rate of return* yang ditentukan.

4. Metode *Profitability Index* (PI)

Metode ini digunakan dengan menghitung perbandingan antara nilai sekarang (dari penerimaan – penerimaan kas bersih di masa yang akan datang) dengan nilai sekarang dari investasi.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + K)^t}}{I_0}$$

di mana: CF_t = aliran kas pertahun pada periode t

I_0 = investasi awal pada tahun 0

K = suku bunga (discount rate)

Kriteria Penilaian:

- Jika $PI > 1$, maka usulan investasi dikatakan menguntungkan
- Jika $PI < 1$, maka usulan investasi dikatakan tidak menguntungkan

7. Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik

Data makroekonomi banyak yang dijadikan sebagai indikator ekonomi yang dapat diolah menjadi informasi penting dalam analisis kelayakan bisnis, misalnya PDB (Produk Domestik Bawah), investasi, inflasi, kurs valuta asing, kredit perbankan, dan lain-lain.

Dari segi aspek sosial bahwa perusahaan yang didirikan hendaknya mempunyai tanggung jawab sosial, karena perusahaan hidup bersama-sama dengan komponen lain dalam suatu tatanan kehidupan yang pluralistis dan kompleks.

Sedangkan dari segi aspek politik, adanya isu atau rumor yang timbul akibat kondisi politik yang diciptakan pemerintah akan mempengaruhi

permintaan dan penawaran suatu produk, baik itu produk barang maupun jasa. Hendaknya aspek politik perlu pula dikaji untuk memperkirakan bahwa situasi politik saat bisnis dibangun dan diimplementasikan tidak akan sangat mengganggu sehingga kajian menjadi layak.

2.2 Strategi Bisnis

2.2.1 Pengertian Strategi

Ansoff memberikan beberapa pengertian tentang strategi, yaitu:

1. Sebagai tolok ukur untuk mengukur *performance* masa kini dan akan datang. Pengertian ini sering disebut kualitatif (*objectives*) dan kuantitatif (*goods*).
2. Sebagai aturan untuk mengembangkan hubungan antara lingkungan eksternal (*product technology*) apa yang akan dibuat, didesain dan kepada siapa produk akan dijual serta bagaimana dapat memenangkan kompetisi. Pengertian ini disebut *business strategy*.
3. Aturan untuk menentukan hubungan internal dan proses di dalam organisasi sering disebut *administration strategy*.
4. Aturan dari perusahaan mengatakan bisnisnya sehari-hari disebut *operating policy*.

Pada dasarnya strategi dapat dilihat sebagai konsep multidimensional yang mencakup seluruh aktivitas kritis dari sebuah perusahaan. Strategi merupakan fasilitator dalam melakukan perubahan yang diperlukan dalam menghadapi tuntutan lingkungan strategi yang merupakan seperangkat pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, prioritas, alokasi sumber

daya, urutan tindakan menjadi satu kesatuan yang utuh dan strategi dapat mencerminkan kesatuan arah tujuan perusahaan.

Pada setiap tingkatan manajemen terdapat tingkatan hierarki strategi yang memiliki aspek strategis berbeda dalam proses perencanaan dan pelaksanaannya, yaitu:

1. Strategi korporasi (perusahaan), berfokus kepada visi dan misi perusahaan baik yang digeluti dan alokasi sumber daya.
2. Strategi bisnis (usaha), berfokus kepada cara bersaing dalam suatu industri atau sub kelompok strategi dan bagaimana mencapai keunggulan bersaing.
3. Strategi personal merupakan pengimplementasian dari strategi perusahaan dan bisnis yang dijalankan dari bagian-bagian fungsional perusahaan.

Pada tingkat operasional dalam melakukan investasi perlu disusun strategi agar investasi yang dilaksanakan mendapatkan hasil maksimum dan seluruh aspek yang terkait dipertimbangkan terlebih dahulu dan diperoleh tata cara kebijakan dan pola yang sesuai.

2.2.2 Langkah-langkah Penyusunan Strategi Bisnis

Dalam penyusunan strategi perlu dipahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Proses penyusunan strategi dilakukan melalui tiga tahap analisis yaitu :

1. Tahap masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis.

Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data

internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis pemasok, analisis ekonomi, analisis sosial dan politik yang berpengaruh pada bisnis perusahaan tersebut. Sedangkan data internal diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional dan laporan kegiatan pemasaran.

Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model :

a. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategis eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara –cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

- Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang ancaman). Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Misalnya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Matriks Faktor Strategi Internal.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan.

Untuk membuat matrik faktor strategi internal tersebut, terlebih dahulu harus melalui beberapa tahapan. Adapun tahapan pembuatan matrik faktor strategis internal adalah sebagai berikut:

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi

strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0.

- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2. Tahap analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model matrik SWOT dan Matrik Internal-Eksternal.

a. Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat

menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut ini .

SW OT	STRENGTH (S)	WEAKNESS(W)
	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2.1 Matrik SWOT

⇒ **Strategi SO**

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

⇒ **Strategi ST**

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

⇒ **Strategi WO**

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

⇒ **Strategi WT**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

b. Matrik Internal –Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan dalam matrik internal-eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi konsentrik	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Gambar 2.2 Matrik Internal – Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti, F. (1997), diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- ⇒ **Growth Strategy** yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- ⇒ **Stability Strategy** adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- ⇒ **Retrenchment Strategy** (sel 3,6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

3. Tahap pengambilan keputusan

Setelah tahapan-tahapan terdahulu dibuat dan dianalisis, maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang harus di-implementasikan.

