

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pengkajian yang digunakan untuk sebuah penelitian strategi pengembangan usaha produk kacang mete studi pada di UKM Rumah Camilan Syafrida di daerah Surabaya ini dibutuhkan beberapa literatur kajian dari penelitian terdahulu. Hal ini bertujuan untuk memberikan beberapa wawasan dan pengetahuan mengenai tujuan penelitian, metode, pengukuran variabel, dan sebagainya yang digunakan dalam penelitian. Beberapa penelitian tersebut dapat berupa jurnal, skripsi, maupun artikel ilmiah yang berkesinambungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan diantaranya akan dijelaskan dibawah ini.

Yusran, *et al* (2013) dalam jurnal penelitian dengan topik strategi pengembangan usaha abon sapi UKM Mutiara "HJ. Mbok Sri" di kota Palu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha abon sapi pada UKM Mutiara" Hj. Mbok Sri" di kota Palu. Adapun metode alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dengan mempertimbangkan faktor lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis deskriptif hanya berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada pada saat penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh.

Hasil dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan usaha abon sapi UKM Mutiara "Hj. Mbok Sri", yaitu faktor internal dan faktor eksternal, untuk faktor internal memiliki total nilai yaitu sebesar 3,4 sedangkan hasil perhitungan dari nilai rating dan bobot faktor internal diperoleh yaitu sebesar 1,32 yang berada pada sumbu horizontal atau sumbu X. Faktor eksternal memiliki total nilai yaitu sebesar 3,23. Hal ini menunjukkan faktor peluang yang dimiliki oleh UKM Mutiara "Hj. Mbok Sri" lebih besar dari faktor ancaman. Hasil perhitungan rating dan bobot faktor eksternal yaitu sebesar 1,19 yang dijadikan sebagai sumbu horizontal atau sumbu Y. Strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT yaitu strategi SO, yakni dengan memperluas jaringan distribusi, pengadaan bahan baku, dan peningkatan produk.

Munir, *et al* (2015) dalam jurnal penelitiannya mengambil topik strategi pengembangan UKM tepung mocaf CV. Karunia Maha Cipta menggunakan matriks perumusan strategi. Adapun tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal CV. Karunia Maha Cipta; (2) Menentukan strategi pengembangan bisnis yang sesuai dengan CV Karunia Maha Cipta. Adapun metode yang digunakan, yaitu dengan analisis matrik IFAS, EFAS, IE, SWOT, dan QSPM.

Hasil dari penelitian ini, yaitu: (1) Matriks EI, strategi yang dihasilkan oleh matriks EI yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Rancangan strategi yaitu memperluas bisnis dengan cara membangun di lokasi lain, meningkatkan jenis produk, menurunkan harga, mengembangkan produk dan penetrasi pasar; (2) Analisis SWOT, strategi yang diusulkan berdasarkan analisis SWOT yaitu menjalin kemitraan yang lebih baik dengan supplier, meningkatkan kualitas produk dan layanan konsumen, meningkatkan akses ke pemerintah dan perbankan, membuat produk yang variatif dari segi kemasan dan fungsi, meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis, *cost reduction* untuk menurunkan harga, penerapan teknologi baru, meningkatkan kegiatan promosi; (3) Berdasarkan hasil uji kesesuaian semua strategi yang diusulkan oleh analisis SWOT sesuai Matriks EI, sehingga semua strategi dapat diusulkan untuk pengembangan CV. Karunia Maha Cipta; (4) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), Peringkat strategi yang memiliki signifikansi keberhasilan terbesar untuk CV. Karunia Maha Cipta mulai dari yang terbesar, yaitu meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis.

Hapsari, *et al* (2008) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul peningkatan nilai tambah dan strategi pengembangan usaha pengolahan salak manonjaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai tambah usaha pengolahan salak, mengidentifikasi faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha, serta menentukan strategi pengembangan usaha pengolahan salak Manonjaya. Metode penelitian ini adalah survey deskriptif.

Hasil dari penelitian ini, yaitu: 1) Pengolahan salak dapat member nilai tambah berupa keuntungan bagi pengrajin, balas jasa bagi faktor-faktor produksi, dan pendapatan bagi tenaga kerja. Nilai tambah terbesar diperoleh dari pengolahan

manisan salak yakni Rp. 443,23/kg. pendapatan tertinggi diperoleh dari pengolahan dodol salak yaitu Rp. 326.579,16 per proses produksi. Usaha pengolahan salak memiliki $R/C > 1$ yang artinya layak untuk dilakukan; 2) Faktor internal yang menjadi kekuatan utama usaha pengolahan salak adalah produk khas yang berkualitas dan proses pengolahan mudah. Sedangkan kelemahan utama adalah belum ada standar produk yang bahan baku. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah dukungan Pemda dan berbagai instansi terkait. Sedangkan ancaman utama adalah kenaikan biaya produksi akibat krisis ekonomi; 3) strategi pengembangan usaha yang direkomendasikan adalah mempertahankan dan memelihara dengan cara penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Vijaya, D.P. dan Darmada D.K (2014) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul strategi pengembangan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali Kabupaten Buleleng Bali. Adapun tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Mengetahui dan menganalisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dihadapi dalam mengembangkan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali; (2) Mengetahui dan menganalisis rumusan strategi yang tepat dalam pengembangan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan reduksi data hasil wawancara, analisis matrik IFE, EFE, *Grand Strategy*, dan SWOT.

Hasil dari penelitian ini, yaitu (1) Faktor internal berupa kekuatan dari industri kerajinan bokor aluminium Desa Menyali didominasi oleh pangsa pasar yang luas dan juga keterampilan dari para pengerajin akan tetapi kelemahan yang timbul adalah akses pembiayaan yang masih rendah dan juga promosi yang masih rendah, sehingga pangsa pasarnya pun kurang. Untuk faktor eksternal dari industri ini berupa peluang yaitu kemungkinan untuk dikembangkannya menjadi komoditas unggulan daerah setempat hal ini diperkuat dengan banyaknya unit industri yang telah menjadi binaan Dinas Koperasi Perdagangan dan Perindustrian. Selain itu yang menjadi ancaman dalam industri ini adalah rendahnya daya beli masyarakat serta daerah Buleleng yang masih merupakan daerah perbukitan sehingga medan menjadi halangan; (2) Rumusan strategi pengembangan industri kerajinan bokor aluminium

Desa Menyali ini dapat digunakan oleh para pelaku usaha bidang ini dalam rangka peningkatan kuantitas, kualitas, pangsa pasar dan profit usaha antara lain melakukan diversifikasi kosentrik, pengembangan pangsa pasar, penggabungan usaha dan keterlibatan pemerintah yang tinggi.

Siregar, G., Salman, dan Wati, L. (2014) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul strategi pengembangan usaha tahu rumah tangga. Adapun tujuan penelitian adalah mengidentifikasi dan merumuskan strategi pengembangan usaha industri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu matriks IFAS, EFAS, dan SWOT.

Hasil dari penelitian ini, yaitu (1) Kekuatan dimiliki usaha tahu memiliki skor (1,862) terdiri atas : (a) pengalaman usaha dibidang olahan tahu yang sudah berjalan cukup lama, (b) kualitas tahu baik, (c) saluran distribusi yang pendek, (d) hubungan yang baik antar usaha lainnya. Kelemahan dimiliki usaha tahu memiliki nilai skor (0,426) terdiri atas : (a) modal usaha terbatas, (b) tingkat pendidikan yang lemah, (c) peralatan kurang memadai; (2) Peluang memiliki skor (1,158) terdiri atas : (a) banyaknya konsumen membutuhkan tahu sebagai bahan jajanan, (b) banyaknya konsumen membutuhkan tahu sebagai lauk, (c) banyaknya pedagang membantu memperluas pemasaran. Sedangkan ancaman yang dihadapi usaha tahu dan memiliki skor (1,004) adalah naik turunnya harga kedelai impor; (3) Strategi yang dipilih dalam pengembangan usaha tahu rumah tangga, yaitu meningkatkan kualitas tahu yang lebih baik lagi, membuat iklan yang berhubungan dengan tahu, di jalan-jalan atau tempat-tempat strategis di kecamatan simpang kiri kota madya subulussalam, mempertahankan kualitas tahu, dan pengalaman di bidang olahan tahu yang sudah berjalan cukup lama, serta meningkatkan pengetahuan SDM untuk bisa menguasai pengetahuan teknologi.

Evalia, N.A. (2015) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul strategi pengembangan agroindustri gula semut aren. Adapun tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Menganalisis faktor internal dan eksternal agroindustri gula semut aren di Kecamatan Lareh Sago Halaban; (2) Menganalisis alternatif dan prioritas strategi apa saja yang dapat diterapkan untuk mengembangkan agroindustri gula semut aren di

Kecamatan Lareh Sago Halaban. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis deskriptif, matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, dan AHP.

Hasil dari penelitian ini, yaitu pengembangan agroindustri gula semut aren di Kecamatan Lareh Sago Halaban merupakan hal yang sangat penting untuk di implementasikan. Hal ini dilihat dari nilai faktor IFE senilai (2,646) ini berarti secara internal sangat mendukung dalam pengembangan agroindustri gula semut kedepannya. Begitu juga dengan nilai EFE sebesar 2,298. Ini mengindikasikan bahwa masih banyak peluang yang belum dimanfaatkan dengan baik. Prioritas strategi yang dapat segera di implementasikan berdasarkan hasil olahan AHP adalah teknologi, dengan pelaku yang bertanggung jawab adalah pemerintah sebagai fasilitator yang akan diprioritaskan untuk diversifikasi produk turunan aren (gula semut aren).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka untuk mempermudah pemahaman dapat dilihat persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilaksanakan. Sebagai acuan dan pembandingan terkait topik penelitian pada tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Penelitian Terdahulu	Relevansi	Perbedaan
Munir, <i>et al</i> (2015)	Strategi pengembangan UKM tepung mocaf CV. Karunia Maha Cipta menggunakan matriks perumusan strtaegi.	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan	Penelitian terdahulu menggunakan metode analisis dengan IFAS, EFAS, IE, SWOT, dan QSPM dalam menentukan strategi pengembangan usaha.
Yusran, <i>et al</i> (2014)	Strategi pengembangan usaha abon sapi UKM Mutiara”HJ. Mbok Sri” di kota Palu.	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan usaha pada UKM.	Metode alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu dalam menentukan strategi pengembangan usaha, yaitu analisis SWOT.

Tabel 1. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Hapsari <i>et al</i> (2008)	Peningkatan nilai tambah dan strategi pengembangan usaha pengolahan salak manonjaya	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan usaha.	Fokus kajian penelitian terdahulu membahas mengenai nilai tambah dari salak dan strategi pengembangan usaha dengan metode analisis dengan matrik SWOT dan matrik IE.
Vijaya, D.P. dan Darmada D.K (2014)	Strategi pengembangan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali Kabupaten Buleleng Bali	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan usaha.	Metode alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu dalam menentukan strategi pengembangan usaha, yaitu reduksi data, matriks IFE, EFE, SWOT, dan <i>grand strategy</i> .
Siregar, G., Salman, dan Wati, L. (2014)	Strategi pengembangan usaha tahu rumah tangga	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan usaha.	Metode alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu dalam menentukan strategi pengembangan usaha, yaitu analisis SWOT.
Evalia, N.A. (2015)	strategi pengembangan agroindustri gula semut aren	Sama-sama membahas mengenai strategi pengembangan usaha.	Metode alat analisis yang digunakan dalam menetapkan prioritas strategi, yaitu AHP.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah hampir sama dengan penelitian sebelumnya terkait Strategi Pengembangan Usaha. Namun penelitian ini menggunakan metode analisis matrik IFAS, EFAS, SWOT, IE, *Grand Strategy*, dan QSPM untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan Rumah Camilan Syafrida.

2.2 Tinjauan Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah

2.2.1 Konsep dan Definisi UMKM

Menurut Tambunan (2012) UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan, atau badan usaha di semua sektor ekonomi. Pada prinsipnya, pembedaan antara Usaha Mikro (UMI), Usaha Kecil (UK), Usaha Menengah (UM), dan Usaha Besar (UB) umumnya didasarkan pada nilai asset awal (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset rata-rata per tahun, atau jumlah tetap tenaga kerja. Namun, definisi berdasarkan alat ukur tersebut berbeda setiap negara. Namun demikian, secara umum sebuah UMI mengerjakan lima (5) atau kurang pekerja tetap. Walaupun banyak usaha dari kategori ini tidak mengerjakan pekerjaan yang digaji, yang sering disebut *self-employment*. Sedangkan sebuah UKM dapat berkisar antara kurang dari 100 pekerja untuk Indonesia dan 300 pekerja untuk China.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 dalam Bab I (Ketentuan Umum), Pasal 1 mendefinisikan bahwa usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil. Berikut ini kriteria Usaha Kecil, yaitu:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar. Berikut ini kriteria Usaha Menengah, yaitu:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Usaha besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

2.2.2 Karakteristik UMKM

Tambunan (2012) menjelaskan bahwa UMKM tidak saja berbeda dengan UB, tetapi di dalam kelompok UMKM itu sendiri terdapat perbedaan karakteristik antara UMI dengan UK dan UM dalam sejumlah aspek yang mudah dilihat sehari-hari di Negara sedang Berkembang (NSB), termasuk Indonesia. Aspek-aspek itu termasuk orientasi pasar, profil dari pemilik usaha, sifat dari kesempatan kerja di dalam perusahaan, sistem organisasi, dan manajemen yang diterapkan di dalam usaha, derajat mekanisme di dalam proses produksi, sumber-sumber dari bahan baku dan modal, lokasi tempat usaha, hubungan-hubungan eksternal, serta derajat dari keterlibatan wanita sebagai pengusaha.

Perbedaan motivasi pengusaha dapat dilihat sebagai karakteristik untuk membedakan antara UMKM dan UB, maupun subkategori di dalam UMKM itu

sendiri. Pengusaha mikro di Indonesia mempunyai latar belakang ekonomi, yakni ingin memperoleh perbaikan penghasilan. Disamping itu, latar belakang menjadi pengusaha mikro karena faktor keturunan, yaitu meneruskan keluarga. Sedangkan pengusaha kecil mempunyai latar belakang, yaitu dengan melihat prospek usaha kedepan dengan kendala modal terbatas, adanya peluang bisnis dan pangsa pasar yang aman dan besar, faktor keturunan/warisan, serta karena tidak ada pekerjaan di bidang lain. Sedangkan latar belakang usaha pengusaha menengah sama dengan pengusaha kecil. Secara umum, dapat dikatakan bahwa motivasi pengusaha UKM lebih berorientasi bisnis dibandingkan pengusaha UMI.

Selain motivasi pengusaha, juga ada perbedaan antara UMKM dan UB maupun di dalam kelompok UMKM itu sendiri menurut status badan hukum. Menurut data BPS (2006) menunjukkan bahwa UMKM tidak berbadan hukum yang mencapai sekitar 95,1 persen. Hal ini yang menyebabkan UMKM sulit mendapatkan kredit perbankan, karena secara tidak langsung dengan adanya kepemilikan badan hukum akan memudahkan akses UMKM dalam memperoleh permodalan dari sektor keuangan formal. Karakteristik UMKM lainnya, yaitu struktur umur pengusaha, status pekerja, jenis kelamin pekerja, serta tingkat rata-rata pendidikan formal pengusaha.

2.2.3 Permasalahan UMKM

Tambunan (2012) menjelaskan bahwa perkembangan UMKM di Negara sedang Berkembang (NSB) dihalangi oleh banyak hambatan. Hambatan-hambatan tersebut bisa berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya, atau antara pedesaan dan perkotaan, atau antar sektor, atau antar sesama perusahaan di sektor yang sama. Survei BPS 2003 dan 2005 terhadap UMI dan UK di industri manufaktur menunjukkan permasalahan-permasalahan klasik kelompok usaha di Indonesia. Permasalahan pertama adalah keterbatasan modal, walaupun banyak skim kredit khusus bagi pengusaha kecil, tetapi pengusaha yang berlokasi di wilayah pedesaan tidak pernah mendapatkan kredit bank atau lembaga-lembaga keuangan lainnya. Mereka tergantung sepenuhnya pada uang/tabungan mereka

sendiri, uang/bantuan, dan dari saudara/kenalan atau dari sumber-sumber informal untuk menandai kegiatan produksi usaha mereka.

Permasalahan kedua adalah dalam hal pemasaran, UMKM pada umumnya tidak mempunyai sumber-sumber daya untuk mencari, mengembangkan, atau memperluas pasar-pasar mereka sendiri. Sebaliknya, mereka sangat tergantung pada mitra dagang mereka (misalnya pedagang keliling, pengumpul, atau *trading house*) untuk memasarkan produk-produk mereka, atau tergantung pada konsumen yang datang langsung ke tempat-tempat produksi mereka atau walaupun persentasenya kecil, melalui keterkaitan produksi dengan UB melalui sistem *subcontracting*.

Permasalahan ketiga adalah rendahnya produktivitas UMKM di Indonesia mengenai keterbatasan teknologi dan Sumber Daya Manusia (SDM). Sedangkan pada survei BPS pada tahun 2005 mengenai permasalahan UMKM keterbatasan teknologi dan SDM tidak termasuk permasalahan yang serius yang dihadapi oleh mereka. Hal ini dikarenakan pelaku UMKM tidak sadar bahwa produktivitas mereka rendah (karena memang tidak mudah mengukurnya). Biasanya saat mereka menghadapi kesulitan pemasaran, karena produk-produknya tidak kompetitif dibandingkan produk-produk yang sama buatan Usaha Besar (UB) atau impor. Menurut pelaku tersebut hal tersebut terjadi karena adanya distorsi pasar. Padahal hal ini terjadi karena daya saing produk-produk mereka memang rendah dan hal ini disebabkan oleh rendahnya teknologi dan kualitas SDM mereka.

2.3 Konsep Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Hamel dan Prahalad (1995) dalam Rangkuti (2004) menjelaskan strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu di mulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan

kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Hax dan Majluf (1996) dalam Purwanto (2012) menjelaskan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut:

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam pengertian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya.
3. Menyeleksi bidang yang akan dilakukan atau akan dilaksanakan organisasi.
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Menurut Lawrence R. (1984) dalam Purwanto (2012) menjelaskan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan tepat oleh perusahaan.

Salusu (1996) dalam Purwanto (2012) berpendapat bahwa strategi memiliki determinan-determinan umum yang terdiri dari komponen-komponen yang dibahas, yaitu:

1. Tujuan dan sasaran.
 - a. *Organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relative tidak mengenal batas waktu.
 - b. *Organizational objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai goals: lebih terikat waktu, dapat diukur dan dapat dijumlah atau dihitung.
2. Lingkungan. Harus disadari bahwa organisasi tidak hidup dalam isolasi. Seperti halnya manusia organisasi juga digerakkan oleh manusia yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya, dalam arti saling mempengaruhi.

3. Kemampuan internal. Kemampuan internal digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat karena kegiatan terpusat pada kekuatan.
4. Kompetisi. Kompetisi tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi.
5. Pembuat strategi. Hal ini penting dikarenakan pembuat strategi menunjuk siapa yang kompeten membuat strategi
6. Komunikasi. Hal ini dikarenakan melalui komunikasi yang baik, strategi bisa berhasil.

2.3.2 Jenis-jenis Strategi

David (2012) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis strategi alternatif. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi alternatif yang dibagi ke dalam 4 kelompok besar yaitu:

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/atau pesaing. Jenis-jenis integrasi adalah sebagai berikut :

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat peka ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, telampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

a. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

b. Pengembangan pasar

Menurut Siagian (2012) disoroti khusus dari sudut pandang meminimalisasi biaya dan pengembalian risiko yang paling kecil, pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa pengembangan pasar merupakan alternatif yang paling banyak dipilih. Pengembangan pasar ialah apabila para pengambil keputusan kunci dalam perusahaan mengambil langkah-langkah seperti:

- 1) Memasarkan produk yang jadi andalan sekarang
- 2) Jika perlu melakukan modifikasi yang sekadar bersifat “kosmetik”
- 3) Produk dipasarkan kepada para pelanggan di suatu wilayah penjualan tertentu
- 4) Upaya menambah jumlah pelanggan dilakukan antara lain melalui penambahan saluran distribusi produk atau dengan mengubah materi iklan serta medianya sehingga menarik minat para calon pelanggan dan mempertahankan “loyalitas” para pelanggan lama.

c. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

a. Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

4. Strategi Defensif

Strategi Defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

a. Penciutan

Penciutan adalah strategi dimana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

b. Divestasi

Divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

c. Likuidasi

Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh asset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

2.4 Manajemen Strategi

2.4.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2012) adalah sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi computer untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lawrence R. Jauch & W.F Glueck (1984) dalam Purwanto (2012) menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan

yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Sedangkan menurut Udaya, dkk (2013) manajemen strategik menyangkut dua hal yang harus dilakukan oleh para manajer, yaitu memformulasikan strategi dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu. Memformulasikan strategi menyangkut memilih strategi-strategi yang sudah dikenal ataupun menciptakan strategi-strategi baru. Formulasi strategi-strategi tersebut tidak dilepas dari hasil pemantauan lingkungan yang dihadapi organisasi atau perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.4.2 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Purnomo (1999) manajemen strategi bermanfaat dan memegang peranan penting dalam menghasilkan banyak hal. Berikut ini merupakan manfaat dari manajemen strategi.

1. Menentukan batasan usaha/ bisnis yang akan dilakukan.
2. Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas, dan eksploitasi kesempatan.
3. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.
4. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
5. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.
6. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
7. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
8. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
9. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.

2.4.3 Proses Manajemen Strategi

Menurut Purnomo (1999) manajemen strategi merupakan sebuah proses, maka tentu saja manajemen strategi tersebut terdiri dari rangkaian tahap-tahap. Berikut ini merupakan proses manajemen strategi.

1) Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk menantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan mencakup faktor yang di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan yang dapat

mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Lingkungan disini akan mencakup lingkungan analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas perusahaan. Hasil dari analisis lingkungan akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan yang biasanya disederhanakan dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, and Threats*) yang dimilikinya. Analisis eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman (OT) sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan tentang keunggulan dan kelemahan (SW).

2) Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Tahap setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan kita sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi perusahaan dalam persaingan, dimana kita sudah mampu untuk mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut, selanjutnya menentukan dan menetapkan ke arah mana perusahaan hendak diarahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Indikator yang pertama adalah misi, misi berfungsi sebagai *raison d'etre* yang menjelaskan alasan perusahaan atau organisasi itu ada. Selain itu, dengan adanya misi dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filososfi, citra yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan. Indikator kedua adalah menentukan tujuan dari perusahaan, dimana tujuan ini merefleksikan target yang akan dicapai oleh organisasi. Sebelum sebuah misi dan tujuan ditentukan, sebaiknya perusahaan memiliki sebuah misi.

3) Formulasi Strategi

Tahap setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana organisasi akan diarahkan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, maka perlu diformulasikan berbagai

strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya akan menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi disbanding pesaing dalam persaingan yang ada.

4) Implementasi Strategi

Tahap setelah strategi diformulasikan adalah mengembangkan secara logis strategi tersebut melalui tindakan. Tahap ini disebut dengan implementasi strategi. Masalah pada tahap implementasi strategi cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya.

5) Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi adalah tahap akhir dari proses manajemen strategi. Tahap pengendalian strategi merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan dievaluasi apakah implementasi strategi sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Selain itu, evaluasi yang dilakukan adalah mengenai asumsi-asumsi yang digunakan dalam analisis lingkungan valid atau tidak dan sebagainya. Hasil dari tahap pengendalian strategi akan bermanfaat dan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.

2.5 Sistem Manajemen Strategi

2.5.1 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Kotler (2002) pengidentifikasian faktor internal dapat memberikan gambaran mengenai kondisi suatu perusahaan. Landasan yang penting bagi pemahaman kondisis internal adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan. Secara tradisional, aspek-aspek lingkungan internal

perusahaan yang akan diamati dapat dilihat dari beberapa pendekatan, salah satu diantaranya adalah pendekatan fungsional.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), sasaran analisis internal adalah menentukan secara cermat kekuatan dan kelemahan terhadap peluang yang ada dalam lingkungan bersaing perusahaan saat ini dan yang akan datang. Analisis internal adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan adalah faktor-faktor yang menggambarkan keunggulan bersaing perusahaan di pasar-pasar sasaran, sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor yang merupakan kelemahan bersaing potensial. Kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang akan diterapkan perusahaan.

Menurut David (2012), faktor-faktor internal yang dianalisis pada perusahaan adalah:

1. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengawasan. Berikut ini penjelasan mengenai lima aktivitas pokok manajemen:

- a. Perencanaan

Perencanaan merupakan jembatan yang penting antara masa kini dan masa depan yang mampu meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang diinginkan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan di masa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, dan pengembangan.

- b. Pengorganisasian

Tujuan pengorganisasian adalah mencapai upaya yang terkoordinasi dengan cara menentukan tugas dan hubungan otoritas. Pengorganisasian berarti penentuan siapa yang melakukan apa dan siapa yang harus memberi pertanggungjawaban kepada siapa.

c. Pemotivasian

Pemotivasian dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang untuk meraih tujuan-tujuan tertentu. Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik-topik spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial.

d. Penempatan staf

Aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Aktivitas yang termasuk dalam penempatan staf, yakni perekrutan, pewawancaraan, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan, pendisiplinan, pengangkatan (promosi), pentransferan, penskorsan, dan pemecatan karyawan.

e. Pengendalian

Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sejalan yang direncanakannya. Fungsi pengendalian sangat penting untuk pengevaluasian strategi. Pengendalian terdiri atas empat langkah, yaitu penetapan standar kerja, penilaian kinerja individual dan organisasional, perbandingan kinerja aktual dengan standar kinerja yang direncanakan, serta pengambilan langkah-langkah korektif.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Ada tujuh dasar fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3. Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi

secara efektif. Likuiditas, pengungkit, modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas, dan modal saham dapat mengurangi sejumlah hal yang dianggap dapat dilaksanakan.

4. Produksi dan operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang berbeda antar-industri dan pasar. Fungsi produksi operasi terdiri dari lima fungsi, pertama fungsi proses, yakni keputusan proses berkaitan dengan rancangan sistem produksi fisik. Berbagai keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, pengendalian proses, dan analisis transportasi. Kedua, fungsi kapasitas, yakni keputusan yang berkaitan dengan penentuan tingkat output optimal bagi organisasi tidak terlalu banyak dan juga tidak terlampaui sedikit. Ketiga fungsi persediaan, yakni menyangkut keputusan organisasi untuk mengelola bahan mentah, proses pengerjaan, dan barang jadi. Keempat fungsi angkatan kerja, yakni berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, terampil, tidak terampil, dan manajerial. Kelima fungsi kualitas, yakni keputusan kualitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggi yang diproduksi.

5. Penelitian dan pengembangan (Litbang)

Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat. Organisasi berinvestasi dalam litbang karena investor yakin bahwa investasi dalam litbang akan menghasilkan produk atau jasa yang unggul dan mereka bisa memiliki keunggulan kompetitif. Anggaran litbang diarahkan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, memperbaiki mutu produk, atau memperbaiki proses manufaktur untuk mengurangi biaya. Manajemen fungsi litbang yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi litbang dan fungsi bisnis lainnya.

6. Sistem Informasi

Manajemen Informasi mengikat semua fungsi bisnis menjadi satu dan menjadi dasar untuk semua keputusan manajerial. Tujuan dari sistem informasi manajemen

adalah meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sebuah sistem informasi yang efektif mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat menjawab pertanyaan operasional dan strategi yang penting. Bagian yang paling penting dari sistem informasi adalah database yang berisi berbagai jenis catatan dan data yang penting bagi manajer. Sistem informasi manajemen yang efektif memanfaatkan perangkat keras dan perangkat lunak komputer, model untuk analisis, serta database.

2.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Siagian (2012), lingkungan eksternal dibagi kedalam dua katagori yaitu lingkungan eksternal jauh dan industri sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh. Penjelasan kedua katagori eksternal yakni sebagai berikut :

1. Lingkungan Eksternal Jauh

Faktor-faktor yang ada dalam lingkungan eksternal jauh memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

a. Pertimbangan-pertimbangan ekonomi

Pertimbangan-pertimbangan ekonomi ialah berbagai faktor dibidang ekonomi dalam lingkungan dimana suatu perusahaan bergerak dan beroperasi. Hal-hal yang disoroti dalam pertimbangan-pertimbangan ekonom, yaitu perkembangan global dibidang ekonomi, pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, kehadiran korporasi multinasional, dan pendanaan.

b. Faktor Politik

Faktor politik berkaitan dengan pemerintah baik pusat maupun daerah sebagai pembuat regulasi, penyubsidi, pemeberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor politik dapat mempersentasikan peluang dan ancaman utama baik organisasi besar maupun kecil. Perubahan-perubahan dalam hukum paten, undang-undang *antitrust* (undang-undang yang menentang penggabungan industri), tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat member pengaruh signifikan pada perusahaan. Undang-undang,

badan pembuat peraturan, dan kelompok khusus dapat member dapat member dampak yang besar terhadap strategi suatu organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba.

c. Faktor Sosial

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren-tren tersebut menciptakan jenis konsumen yang berbeda, konsekuensinya, menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda. Faktor sosial berkaitan dengan jumlah populasi penduduk, populasi yang ditimbulkan dari organisasi, serta gaya hidup.

d. Faktor Teknologi

Faktor teknologi mempersentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi, kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan produk baru dan lebih baik, serta mengakibatkan produk dan jasa pada saat ini usung. Kemajuan teknologi bisa menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih baik dari pada keunggulan kompetitif yang ada.

2. Industri Sebagai Faktor yang Turut Berpengaruh

a. Ancaman Pendatang Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, dan potensi penyaringan pasar.

b. Faktor Pemasok

Peranan pemasok sebagai mitra kerja tidak boleh diabaikan oleh pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak banyaknya perusahaan yang menguasai sendiri sumber-sumber suplai bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut dalam proses produksi. Berarti terdapat ketergantungan antara satu perusahaan yang menghasilkan produk tertentu dengan para pemasoknya. Para pemasok itu dapat berada pada posisi tawar-menawar yang kuat dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan oleh perusahaan pelanggannya. Dengan kata lain, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila:

1. Pemasok mendominasi penguasaan dan atau pemilikan bahan mentah atau bahan baku tertentu, apalagi bila bahan mentah atau bahan baku tersebut bersifat langka padahal produk hasil olahan bahan itu sangat diperlukan konsumen.
2. Bahan mentah atau bahan baku itu sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu.
3. Para pemasok tidak perlu memikirkan tersedianya substitusi bahan yang diperlukan dalam proses produksi yang dihasilkan oleh industri yang bersangkutan.
4. Pemasok merupakan ancaman bagi kelanjutan kegiatan perusahaan apabila pemasok yang bersangkutan tidak bersedia menjual bahan tertentu yang dikuasainya kepada perusahaan yang sangat membutuhkan bahan itu.
5. Industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

c. Faktor Pembeli

Posisi perusahaan yang berada pada “*buyer’s market*” dikarenakan berbagai perusahaan menghasilkan produk serupa atau sejenis. Dalam hal demikian, orientasi pada pembeli menjadi sangat penting, bahkan dapat dikatakan mutlak. Para pembeli memang memiliki “kekuatan” tertentu yang dinyatakan dalam berbagai bentuk seperti harga yang lebih rendah, mutu yang lebih tinggi, pelayanan jual yang lebih

baik atau bersikap “mengadu” satu produsen dengan produsen yang lain. Dengan kata lain, para konsumen menjadi kuat apabila kondisi tertentu terpenuhi seperti:

1. Perusahaan terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan oleh karenanya membeli produk yang diperlukannya dalam jumlah yang besar.
2. Pertimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama.
3. Bila produk substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran.
4. Jika produk yang dihasilkan industri tidak penting bagi pembeli, terutama jika produk akan digunakan pembeli untuk menghasilkan produk lain.
5. Apabila makin banyak perusahaan menghasilkan produk yang sejenis atau serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan.
6. Untuk pembeli individual, sebagai kelompok pembeli menjadi kuat apabila karena penghasilan yang meningkat kemampuan mereka pun semakin besar sehingga orientasi mereka lebih tertuju pada mutu bukan harga.

d. Faktor Produk Substitusi

Hadirnya produk-produk pengganti meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antar pesaing. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun.

e. Faktor Persaingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi tanggap dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan. Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung meningkat ketika

jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan juga meningkat manakala konsumen dapat beralih merek dengan mudah; dan ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi.

2.5.3 Matriks Internal Eksternal (IE)

Rangkuti (2015) menjelaskan matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan 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. Didalam diagram matriks IE mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, yaitu:

a. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit.

b. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomaret, baik secara internal melalui pengembangan produk, maupun eksternal melalui akuisisi.

c. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (*Sel 1*)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara mengambil alih fungsi *supplier* atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

d. Konsestrasi melalui Integrasi Horizontal (*Sel 2 dan 5*)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaandengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

e. Difersifikasi Konsentris (*sel 7*)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk secara efisien.

f. Difersifikasi Konglomerat

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

2.5.4 Matriks *Grand Strategy*

David (2012) menjelaskan bahwa matriks *grand strategy* atau matriks strategi besar didasarkan pada dua dimensi industri, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Industri yang mengalami pertumbuhan penjualan tahunan melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik pada setiap kuadran matriks tersebut. Adapun matriks *grand strategy* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks *Grand Strategy*
Sumber: David, 2012

2.5.5 Analisis SWOT

Rangkuti (2004) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini.

Menurut Udaya, dkk (2013) melalui analisis SWOT perusahaan mampu menciptakan *overview* secara cepat mengenai situasi stratejik perusahaan.

- a. Peluang (*opportunity*) merupakan situasi yang menguntungkan didalam perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan yang terdapat di dalam lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan merupakan sebuah peluang. Selain itu, perubahan-perubahan di dalam peraturan-peraturan pemerintah pusat atau setempat dan perubahan-perubahan yang terjadi di bidang teknologi, serta

- perbaikan hubungan antara pembeli dan penjual dapat merupakan sebuah peluang
- b. Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan atau tidak menyenangkan di dalam sebuah lingkungan. Ancaman adalah rintangan utama terhadap posisi yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing-pesaing baru, pertumbuhan pasar yang tersendat-sendat, kekuatan tawar-menawar dari pemasok atau pemakai utama, perubahan teknologi, serta peraturan-peraturan yang baru dapat merupakan ancaman terhadap keberhasilan perusahaan.
 - c. Kekuatan (*Strength*) merupakan sumber atau kemampuan yang dikuasai atau yang tersedia bagi perusahaan dan memberikan keuntungan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam melayani kebutuhan para pelanggan. Mempelajari perspektif strategis yang ada dapat menjelaskan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan. Umumnya, daerah kekuatan berkaitan dengan keunggulan dari para pegawai atau berdasarkan sumber daya (*resources based*). Tidak semua faktor mempunyai signifikansi yang sama untuk setiap produk/pasar. Oleh karena itu, dianjurkan untuk mengenal faktor-faktor penting/kritis (*critical factors*) yang dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja produk.
 - d. Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam salah satu sumber daya atau kemampuan (*capability*) perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya yang menciptakan kerugian dalam usaha memenuhi kebutuhan para pelanggan secara efektif.

2.6 Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

David (2012) menjelaskan matriks QSPM merupakan alat analisis yang digunakan dalam tahap keputusan. QSPM menggunakan masukan dari matriks IFE dan EFE pada tahap input, serta matriks IE dan SWOT pada tahap pencocokan untuk memutuskan strategi mana yang terbaik. Strategi yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam penetapan kebijakan strategi untuk pengembangan usaha. Setelah berhasil mengembangkan sejumlah

strategi alternatif, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan QSPM.

Quantitive Strategy Planning Matrix (QSPM) didasarkan pada tiga input utama diantaranya adalah faktor penentu keberhasilan unit usaha yang dilakukan, kepentingan relatif dari masing-masing faktor penentu keberhasilan, dan tahap penilaian strategi tertentu yang dilakukan oleh masing-masing faktor sukses.

Menurut David (2012) menyatakan bahwa QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Kelebihan matriks QSPM sebagai berikut.

- a. Satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara objektif.
 - b. Faktor kunci dan strategi dapat dipertimbangkan secara berurutan dan bersamaan dengan tidak adanya batasan jumlah strategi yang dievaluasi. Pemaduan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait merupakan dasar dalam proses pengambilan keputusan.
 - c. Kemungkinan faktor kunci terabaikan sangat kecil.
 - d. Dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun.
- Sedangkan kelemahan QSPM sebagai berikut.

- a. Penilaian intuitif sangat diperlukan tetapi menggunakan asumsi yang beralasan dan masuk akal.
- b. Pemberian peringkat dan nilai daya tarik diperoleh secara subyektif, tetapi prosesnya memerlukan informasi obyektif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perbedaan interpretasi informasi.