

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut Wibowo (2011), dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Usaha Pembesaran Ikan Lele Sangkuriang (*Clarias gariepinus* strain sangkuriang) pada Kasus UKM Budidaya Lele di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor, menyatakan bahwa dengan mencocokkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal merupakan cara yang efektif untuk menghasilkan strategi yang layak. Strategi yang dihasilkan pada matriks IE hanya secara umum tanpa adanya implementasi yang lebih fokus pada tingkat perusahaan. Oleh karena itu, matriks IE dilengkapi dengan matriks SWOT. Matriks SWOT diperoleh tiga strategi yaitu meningkatkan produksi produk, memanfaatkan bantuan dari pemerintah dan dinas terkait, serta mempertahankan produk berkualitas. Berdasarkan hasil analisis QSPM bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan sekarang adalah meningkatkan produksi produk.

Menurut Azizah (2011), dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Usaha Budidaya Ikan Hias Air Tawar Kelompok Pembudidaya Ikan Curug Jaya Kota Depok Provinsi Jawa Barat, menyatakan bahwa perumusan strategi yang baik akan mempertimbangkan kondisi lingkungan usaha agar strategi yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan. Strategi prioritas utama didasarkan pada jumlah total nilai daya tarik tertinggi atau STAS sehingga pada usaha ini diterapkan strategi dengan mempertahankan kesinambungan dan kuantitas serta meningkatkan kualitas produk.

Menurut Yusup (2013), dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Usaha Ikan Hias Air Tawar pada Kelompok Batara Mina Sejahtera di Kota Bogor, menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis faktor internal dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan,

sedangkan berdasarkan hasil analisis faktor eksternal diketahui faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman. Kemudian dilakukan analisis matriks IE dengan melihat kuadran yang didapatkan sebagai jenis strategi yang cocok untuk diterapkan dan untuk selanjutnya dianalisis menggunakan SWOT untuk menghasilkan pilihan alternatif strategi.

Menurut Finansia (2016), dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Bersaing dengan Perspektif *Value Chain* Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus Pamela Swalayan Yogyakarta), menyatakan bahwa dalam menanggapi persaingan antar ritel yang semakin ketat, perlu adanya proses penyusunan strategi yang tepat agar dapat memenangi persaingan yang dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal di sepanjang aktivitas *value chain* perusahaan. Arti penting merumuskan strategi bersaing adalah dapat menyiapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis ritel.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut di atas, dapat diketahui bahwa perlu adanya perencanaan strategis terhadap pengembangan suatu usaha dengan mengidentifikasi faktor internal yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman. Untuk membantu menganalisis perencanaan manajemen strategis pada usaha budidaya ikan cupang milik Bapak Heru, penelitian ini menggunakan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang mana dapat digunakan sebagai formulasi strategi bersaing secara berkelanjutan.

## **2.2 Budidaya Ikan Hias Air Tawar**

Ikan hias air tawar merupakan salah satu komoditas ekspor yang memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Kebiasaan masyarakat memelihara ikan hias sebagai

penghias rumah merupakan suatu peluang yang perlu diperhatikan, baik ikan hias air tawar maupun ikan hias air laut. Permintaan terhadap ikan hias terus meningkat sehingga diperlukan ketersediaan dalam jumlah yang besar. Penyediaan dapat dilakukan dengan mengumpulkan hasil tangkapan atau membudidayakannya sendiri (Cepriadi *et al.*, 2010).

Produksi ikan hias di Indonesia terutama budidaya air tawar telah menjadi mata pencaharian yang penting bagi masyarakat dan merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan produksi ekspor ikan hias Indonesia. Budidaya ikan hias menjadi salah satu pilihan dengan potensi pengembangan dan peluang bagi pengusaha baru dalam merintis usaha ikan hias. Faktor pendukungnya adalah jenis ikan yang beragam, air cukup, lahan masih cukup luas, dan iklim yang cocok untuk berbagai jenis ikan hias air tawar (Agustien dan Komalasari, 2010).

Budidaya ikan hias air tawar mampu memberikan pendapatan bagi banyak orang yang menekuninya, selain orang suka akan keindahan ikan hias, banyak pula yang menggantungkan hidupnya dari membudidayakan dan memasarkan ikan hias yang jenisnya bermacam-macam. Sampai saat ini ikan hias air tawar merupakan salah satu jenis komoditas ekspor nonmigas bidang perikanan yang mampu menyumbang devisa negara yang cukup besar. Dengan kekayaan ikan hias yang berlimpah, maka peluang Indonesia sebagai pengeksport komoditas ini sangat terbuka lebar. Sehingga budidaya ikan hias layak digencarkan di masyarakat (Anggina *et al.*, 2013).

Salah satu komoditas perikanan budidaya ikan hias air tawar adalah ikan cupang. Hasil budidaya ikan cupang lebih menekankan pada kualitas, sehingga dapat dilakukan di lahan sempit dan dapat menjadi usaha pokok maupun sampingan bagi pekerja sektor budidaya ikan hias. Apabila tidak memiliki kolam yang luas, budidaya ikan cupang dapat dilakukan di akuarium atau bak semen

dengan ukuran yang disesuaikan dengan luas lahan. Kelebihan dari usaha ikan hias, termasuk ikan cupang adalah dapat diusahakan dalam berbagai skala usaha, yaitu skala besar, menengah, skala kecil ataupun skala rumah tangga. Selain itu, perputaran modal pada usaha ini relatif cepat (Septiana, 2013).

### **2.2.1 Karakteristik Ikan Cupang**

Cupang (*Betta splendens*) merupakan ikan air tawar yang habitat asalnya adalah beberapa negara di Asia Tenggara, antara lain Indonesia, Thailand, Malaysia, dan Vietnam. Ikan ini mempunyai bentuk dan karakter yang unik dan cenderung agresif dalam mempertahankan wilayahnya. Di kalangan penggemar, ikan cupang umumnya terbagi atas tiga golongan, yaitu cupang hias atau kontes, cupang aduan, dan cupang alam. Perbedaan dari ketiga golongan ikan cupang ini adalah terletak pada ciri-ciri morfologinya, terutama pada bagian sirip yang mempunyai bentuk berbeda (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2011).

Ikan cupang memiliki keindahan warna tubuh, keunikan bentuk tubuh, dan aneka tipe sirip. Ikan asli Asia Tenggara ini, dikenal cukup mudah dirawat dan berkembang biak. Jantannya memiliki sifat alami yang agresif terhadap jantan lainnya, sehingga keindahannya menjadi mudah dinikmati. Sifat dari ikan cupang inilah yang dimanfaatkan penggemarnya untuk dikonteskan dan diperdagangkan. Ikan cupang jantan yang merasa terusik dengan cupang jantan lainnya akan lebih bersifat agresif dan membuat siripnya menjadi terbuka lebar dan menampilkan keindahannya (Perkasa, 2001).

Ikan cupang termasuk ikan yang sanggup hidup di tempat dengan kandungan oksigen yang terbatas, seperti botol, toples, dan lain sebagainya. Hal ini menjadi kelebihan dari ikan cupang karena dapat mendukung proses distribusi ke berbagai tempat yang jauh. Cukup dengan kantong plastik yang diberi air dan oksigen yang cukup, ikan ini mampu bertahan selama proses pendistribusian. Bahkan tanpa diberikan bantuan oksigen ke dalam plastik, benih

maupun ikan cupang dewasa dapat bertahan selama kurang lebih 4-6 hari perjalanan. Hal ini disebabkan, ikan cupang memiliki labirin sebagai alat bantu pernapasannya (Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur, 2002).

### **2.2.2 Taksonomi Ikan Cupang**

Cupang mempunyai bentuk tubuh yang indah, siripnya berwarna-warni dan memiliki karakter yang unik karena cenderung bersifat agresif untuk mempertahankan wilayahnya. Ikan ini bisa mencapai panjang hingga 6,5 cm dan mempunyai kebiasaan membuat sarang sebelum melakukan pemijahan. Ikan cupang juga memiliki labirin sebagai alat pernapasan tambahan, hal ini menjadikan ikan cupang dapat hidup di air tenang karena dapat mengambil udara atau oksigen secara langsung ke permukaan air (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2011).

Ikan cupang termasuk dalam keluarga Betta memang memiliki sifat dasar yang agresif sehingga antara jantan dewasa selalu terjadi perkelahian. Sifat agresif tersebut dominan dimiliki beberapa spesies Betta dari alam diantaranya *Betta imbellis* (Slugger's Betta), *Betta smaragdina* (Emerald Betta), *Betta coccina* (Claret Betta), dan *Betta foerschi* (Purple Sapphire Betta). Spesies-spesies tersebut ditangkarkan yang hasil penangkarnya dikenal dengan nama Siamese Fighting Fish atau cupang adu dari Siam karena ikan ini pertama kali dipopulerkan oleh Thailand di tahun 60-an (Perkasa, 2001). Berikut merupakan gambar ikan cupang dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Ikan Cupang**

Menurut Atmadjaja (2009), klasifikasi ikan cupang dapat diterangkan sebagai berikut.

Filum : Chordata  
Subfilum : Craeniata  
Kelas : Osteichthyes  
Subkelas : Actinopterygii  
Superordo : Teleostei  
Ordo : Percomorphoidei  
Famili : Osphronamidae  
Subfamili : Macropodusinae  
Genus : Betta  
Spesies : *Betta splendens*

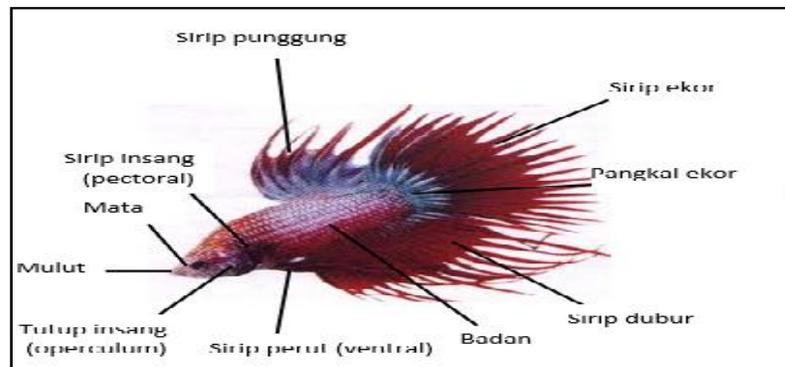
### **2.2.3 Morfologi Ikan Cupang**

Ikan cupang memiliki warna yang beragam dengan kombinasi warna yang menarik, seperti merah, hijau, biru, dan lain sebagainya. Secara fisik, cupang memiliki ekor yang membentuk setengah lingkaran, baik yang berujung mulus maupun berbentuk serit. Pada ikan cupang, jantan memiliki bentuk tubuh yang lebih menarik dengan sirip-sirip yang nampak mengembang dengan kombinasi

warna yang lebih menarik daripada cupang betina (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2011).

Secara umum, bentuk tubuh ikan cupang cukup bervariasi, mulai dari pipih (*compressed*) hingga silinder. Sisiknya terlihat besar dan kasar. Adapun pangkal ekor terlihat lebar sehingga tubuhnya terlihat kokoh dan kuat. Lebih spesifik, letak mata cenderung horizontal terhadap bibir. Bahkan, beberapa jenis cupang memiliki letak mata yang sedikit lebih rendah dari bibirnya. Sementara jumlah siripnya lengkap, yaitu terdiri dari sirip pectoral (sirip insang), sirip dorsal (sirip punggung), sirip ventral (sirip perut), sirip anal (sirip dubur), dan sirip caudal (sirip ekor). Sedangkan perbedaan cupang jantan dan betina secara kasat mata terletak pada bentuk dan warna tubuhnya (Atmadjaja, 2009).

*Betta splendens* mempunyai panjang tubuh 5-10 cm yang didasarkan pada jenisnya, tetapi bentuk badannya memanjang agak pipih. Warna tubuhnya bervariasi, biasanya merah, hijau, biru, atau kombinasi dari warna-warna tersebut. Ciri fisik yang paling menonjol adalah seluruh sirip-siripnya tumbuh memanjang disertai hiasan berbagai warna sehingga bentuk dan gerakannya sangat indah dan anggun. Inilah yang menjadi daya tarik yang kuat dari ikan tersebut (Daelami, 2001). Berikut merupakan gambar morfologi ikan cupang dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Morfologi Ikan Cupang  
(Sumber: Perkasa, 2001)**

#### **2.2.4 Habitat dan Lingkungan Hidup Ikan Cupang**

Habitat merupakan tempat hidup dimana ikan cupang melakukan aktivitasnya dan berkembang biak. Ikan cupang merupakan ikan air tawar yang hidup dan berkembang biak di perairan beriklim tropis, seperti di sungai, rawa, area persawahan, serta perairan tawar dangkal lainnya. Ikan cupang memiliki alat pernapasan tambahan yang disebut dengan labirin, sehingga ikan cupang dapat hidup di air yang relatif tenang dan kurang akan oksigen karena ikan ini dapat mengambil udara atau oksigen secara langsung ke permukaan air (Atmadjaja, 2009).

Ikan cupang adalah ikan air tawar yang hidup dan berkembang biak pada iklim tropis, pada air jernih yang memiliki pH antara 6,5-7,5. Ikan cupang memiliki labirin sebagai alat pernapasan, menjadikan ikan cupang bisa hidup di air tenang karena ikan ini dapat mengambil udara atau oksigen secara langsung ke permukaan air. Hal ini mempermudah dalam proses budidaya karena tidak memerlukan aerasi ataupun filterisasi. Suhu yang ideal untuk budidaya ikan cupang adalah 24°C – 27,5°C. Pada suhu yang terlalu dingin, ikan ini akan mudah terserang penyakit. Sedangkan tingkat kesadahan yang baik bagi air sebagai media hidup ikan cupang adalah 5 – 12 dH (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2011).

Ikan cupang umumnya ditemukan di beberapa negara di Asia Tenggara, termasuk Indonesia yang banyak ditemukan di wilayah Sumatera dan Kalimantan. Ikan ini memiliki habitat di berbagai jenis perairan tawar, seperti sungai, danau, dan rawa. Beberapa spesies ikan cupang dapat hidup pada kondisi lingkungan yang ekstrem seperti perairan dengan tingkat keasaman yang tinggi. Ikan cupang ditemukan hidup di habitatnya baik secara berkelompok maupun soliter. Ciri khas dari ikan cupang antara lain, memiliki sifat yang agresif

dan protektif terhadap teritorinya, sehingga ikan tersebut umum dikenal sebagai *fighting fish* (Sholihati *et al.*, 2014).

### **2.3 Konsep Manajemen Strategis**

Strategi merupakan suatu cara yang digunakan dalam menjalankan organisasi sehingga apa yang diinginkan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut. Kemudian strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Sedangkan implementasi strategi adalah sejumlah tindakan atau langkah yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang sudah ditetapkan (Lasmin dan Heriyanto, 2014).

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang. Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan serta informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi (Surjani, 2003).

Manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan, dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan

tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (Nuryadin, 2012).

Menurut David (2012), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu.

#### 1. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

#### 2. Penerapan strategi

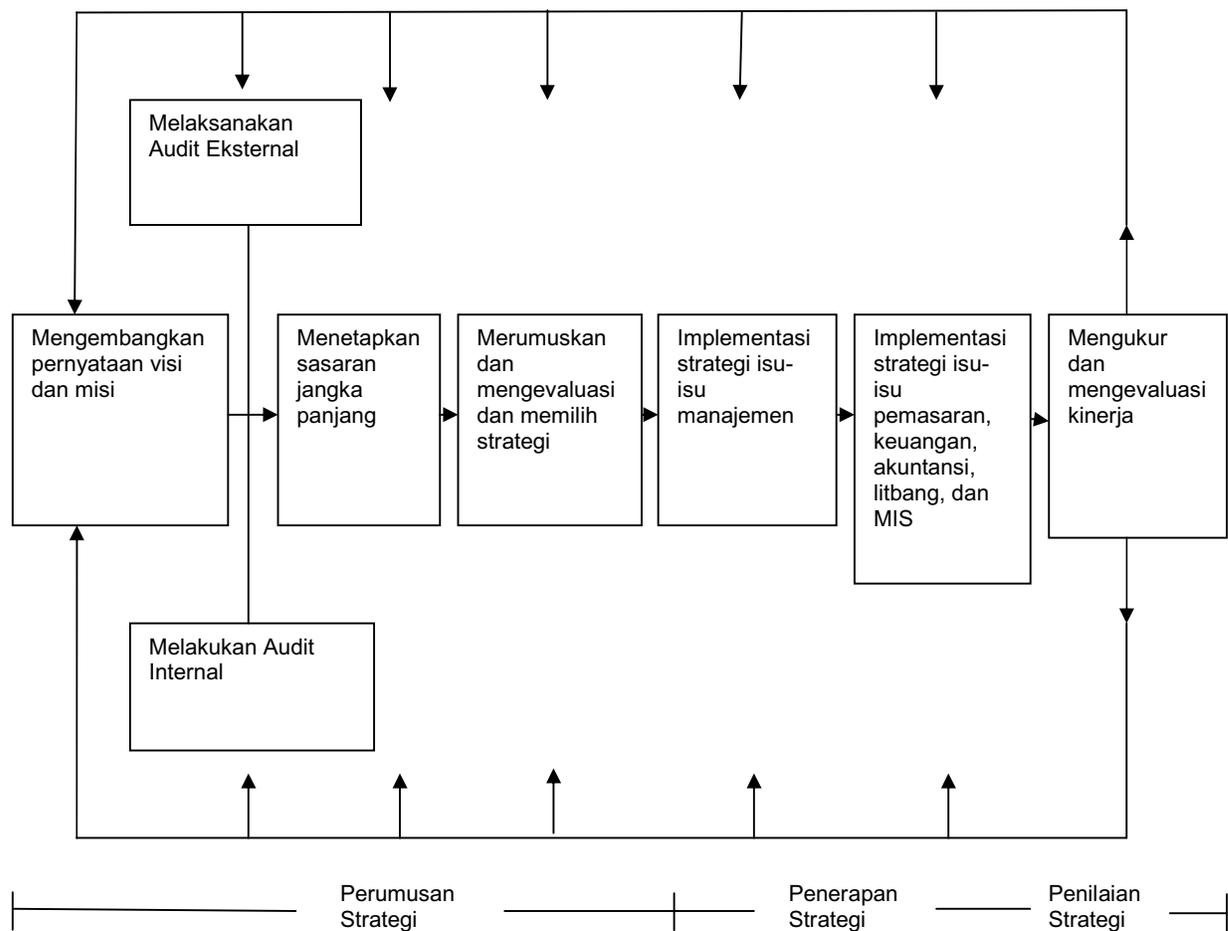
Penerapan strategi mengharuskan suatu usaha atau organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang sportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

#### 3. Penilaian strategi

Penilaian strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi dan mengevaluasi hasil pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor-faktor eksternal

dan internal yang menjadi landasan bagi strategi ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Menurut David (2011), mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin menghalangi strategi tertentu. Proses manajemen strategis dapat dipelajari dan diterapkan dengan sebaik-baiknya dengan menggunakan model. Setiap model mewakili beberapa jenis proses. Berikut merupakan gambar model manajemen strategis komprehensif yang disajikan pada Gambar 3.



**Gambar 3. Model Manajemen Strategis Komprehensif**  
(Sumber: David, 2012)

Manajemen strategis dapat diartikan sebagai suatu proses atau rangkaian dalam pengambilan keputusan dalam suatu usaha yang membutuhkan suatu manajemen terpadu guna mencapai tujuan. Pelaksanaan manajemen strategis disertai dengan membuat suatu perencanaan dan penetapan cara pelaksanaan yang dibuat oleh pimpinan sehingga dapat diimplementasikan oleh seluruh sumber daya manusia yang tergabung di dalamnya. Rencana strategis berorientasi pada jangkauan masa depan sehingga dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan usaha dalam operasional jangka panjang. Hal ini memungkinkan suatu usaha dapat memiliki tolak ukur bagaimana mewujudkan perencanaan yang terpadu, pemilihan strategi yang tepat, dan teknik persaingan pasar baik secara internal maupun eksternal.

#### **2.4 Strategi Pengembangan Usaha**

Pada umumnya strategi pengembangan berorientasi pada fungsi-fungsi manajemen. Pengembangan usaha memerlukan suatu proses manajerial yang terdiri dari perumusan dan penyusunan strategi. Strategi yang telah dirumuskan perlu dikelola dalam suatu proses manajerial yang baik dalam suatu organisasi. Fungsi manajemen yang dapat dilakukan oleh suatu usaha yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Yusup, 2013).

Menurut Handoko (2013), manajemen dapat diartikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yaitu berupa perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan atau penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Dalam pengembangan usaha perlu membutuhkan adanya strategi agar usaha yang dijalankan terkonsep dengan baik dan meminimalkan adanya

kesalahan dalam pengambilan keputusan. Strategi yang diterapkan dalam suatu usaha harus dipersiapkan dengan baik yang didasarkan pada jangka pendek maupun jangka panjang dalam operasional usaha. Hal ini dapat mempersiapkan suatu usaha tersebut untuk memenangkan persaingan pasar dalam persaingan usaha sejenis.

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Menurut Handoko (2013), perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran, serta standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang manajer harus memikirkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan suatu organisasi sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metoda, rencana, dan logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.

Menurut Guyana dan Mustamu (2013), perencanaan adalah penentuan tujuan di perusahaan yang melibatkan seluruh departemen dimana salah satu tujuannya adalah untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan melalui pencapaian visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan adalah menjadikan perusahaan sebagai armada laut yang sukses dan misi perusahaan adalah armada laut beserta sumber daya manusia yang handal cepat dan tepat guna untuk mencapai target *budgeting*. Tujuan perusahaan adalah membangun mimpi untuk hari esok. Ada beberapa macam perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu.

- Perencanaan strategis : perencanaan strategis dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan memiliki fokus secara jangka panjang, lebih terinci daripada pernyataan misi dan secara umum menguraikan bagaimana cara mencapai misi perusahaan.

- Perencanaan operasional : perencanaan operasional akan menentukan metode-metode yang akan digunakan dalam waktu dekat untuk mencapai rencana-rencana taktis.
- Perencanaan kontijensi : perencanaan kontijensi dilakukan perusahaan untuk membuat rencana-rencana alternatif guna berbagai kemungkinan kondisi bisnis yang terjadi.

Perencanaan merupakan suatu penentuan tujuan dari suatu usaha ataupun organisasi yang memuat langkah awal dalam menjalankan suatu usaha sebelum menentukan dalam pengambilan keputusan. Baik buruknya atau berhasil tidaknya keputusan dalam usaha tergantung dari rencana tersebut. Perencanaan merupakan fungsi dari manajemen dalam suatu organisasi atau lembaga yang tujuannya ke arah jangka panjang atau ke masa depan untuk mempersiapkan serangkaian pengambilan keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Menurut Guyana dan Mustamu (2013), pengorganisasian yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang kepada sumber daya manusia (SDM) perusahaan sesuai dengan kemampuan serta pengalaman yang dimiliki. Struktur organisasi yang ada di perusahaan diawali oleh direktur utama dan bersifat linear artinya semua departemen atau manager tiap ada perencanaan atau permasalahan diputuskan oleh seorang direktur utama sebagai *decision maker*. Koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan dengan dibuatkan *planning, place, price* dan *target operation*. Perencanaan proyek menggunakan deskripsi untuk melihat lokasi atau tempat proyek, kemudian harga atau nilai dari proyek tersebut telah sesuai target dari perusahaan.

Menurut Handoko (2013), pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil. Dengan tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang, tetapi dimaksudkan untuk dicapai pada waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi.

### **c. Penggerakan (*Actuating*)**

Menurut Handoko (2013), pengarahan atau penggerakan merupakan fungsi untuk mengarahkan, memimpin, dan memengaruhi bawahan dengan mendayagunakan para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas esensial. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Rusly dan Indriyani (2013), penggerakan merupakan fungsi manajemen yang tugasnya menjalankan segala aktivitas atau tindakan dalam suatu organisasi maupun perusahaan guna mencapai tujuan atau sasaran yang telah direncanakan. Dimana dalam penggerakan ini, seorang pemimpin atau manajer dapat mengarahkan dan memengaruhi bawahannya serta menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tujuan.

Penggerakan merupakan proses kegiatan untuk menggerakkan atau mengarahkan orang lain supaya bisa dan dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layaknya manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka.

#### **d. Pengawasan (*Controlling*)**

Menurut Handoko (2013), pengawasan yaitu penemuan atau penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Rusly dan Indriyani (2013), pengendalian atau pengawasan adalah fungsi manajemen yang tugasnya mengawasi, mengevaluasi, dan memantau apa yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sehingga seorang pemimpin atau manajer, harus berusaha agar perusahaan yang dijalankan bergerak ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran dan korupsi.

## **2.5 Pernyataan Visi dan Misi**

Visi dan misi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam perencanaan organisasi atau institusi, yaitu untuk melakukan sesuatu di masa yang akan datang. Sehingga kegiatan-kegiatan dapat mencapai tujuan secara maksimal dan optimal karena dengan adanya visi dan misi merupakan sarana komunikasi yang efektif bagi perorangan ataupun kelompok yang berkepentingan keluar dan ke dalam bagi organisasi atau institusi tersebut. Antara visi dan misi tidak dapat dipisahkan sebagai pernyataan yang ringkas namun prinsipil untuk menegaskan tujuan yang ingin dicapai. Visi adalah bagian dari pernyataan misi. Keduanya saling terkait tetapi mempunyai fungsi yang berbeda. Pernyataan misi dirancang untuk memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi. Dalam banyak kasus, visi merupakan adaptasi ringkas dari sebagian pernyataan misi (Hamdani, 2009).

Mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi. Pernyataan visi menunjukkan cakupan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar, sedangkan pernyataan misi merupakan pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi yang jelas melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi. Mengembangkan sebuah pernyataan misi memaksa para penyusun strategi untuk berpikir mengenai hakikat dan cakupan operasi saat ini serta menilai potensi pasar dan aktivitas di masa yang akan datang karena pernyataan misi secara umum menggambarkan arah masa depan suatu organisasi (David, 2012).

Pernyataan visi merupakan sebuah pernyataan yang telah dirumuskan untuk suatu cita-cita pada masa mendatang yang diharapkan dan ingin diwujudkan oleh suatu organisasi ataupun perusahaan. Sedangkan pernyataan

misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai apa saja langkah yang harus dilakukan untuk merealisasikan visi yang telah dicanangkan oleh suatu organisasi. Pernyataan misi secara luas menggambarkan arah suatu organisasi dimasa depan.

## **2.6 Proses Manajemen Strategi**

Menurut Taufiqurokhman (2016), proses dalam manajemen strategi meliputi beberapa tahapan yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

### **a. Pengamatan Lingkungan**

Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses dasar bagi setiap organisasi untuk memperoleh data atau informasi, dimana informasi tersebut akan digunakan untuk mendefinisikan hal-hal baru yang berkaitan dengan kompetensi dengan pihak luar serta untuk menentukan keputusan penting yang harus diambil bagi suatu organisasi. Secara umum, lingkungan suatu organisasi dapat dibedakan kedalam dua kelompok besar, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Retnowati, 2009).

Pengamatan lingkungan dibutuhkan karena suatu perusahaan pasti akan menuju lingkungan masa depan yang belum pasti, dimana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Suatu pengamatan dilakukan dengan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana hal ini merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan di masa mendatang karena keputusan strategik harus diambil untuk kapan dan bagaimana menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi (Malumbot dan Oroh, 2015).

Sebelum suatu organisasi melakukan formulasi strategi, terlebih dahulu harus melakukan pengamatan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, sehingga analisis lingkungan dapat digunakan untuk menentukan perencanaan strategi yang memuat peluang, ancaman, kekuatan, maupun kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Mengamati lingkungan merupakan kegiatan memonitor, menyebarkan informasi, dan mengevaluasi keadaan yang ada di lapangan baik secara internal maupun eksternal.

#### **b. Perumusan Strategi**

Perumusan manajemen strategi perusahaan memiliki cakupan meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditinggikan, mengalokasikan sumber daya baik itu finansial ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas ataukah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisisi ataukah tidak, menghindari akuisisi perusahaan oleh perusahaan pesaing. Sebuah strategi seharusnya memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya bisa memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang, hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategi (Taufiqurokhman, 2016).

Acuan dalam merumuskan rencana strategi adalah visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang. Rencana strategi dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek dengan sasaran jangka sedang yang dihasilkan melalui keputusan manajemen puncak. Penetapan rencana strategi dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar atau prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan, dan

mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk untuk jangka panjang (Nuryadin, 2012).

Perumusan strategi merupakan langkah-langkah untuk menghasilkan alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh suatu usaha maupun organisasi. Perumusan ini memuat pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eskternal, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka menengah dan jangka panjang, penetapan strategi alternatif, dan pemilihan strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi atau usaha yang dijalankan.

### **c. Implementasi Strategi**

Mengimplementasikan strategi atau sering disebut juga sebagai tahapan dari aktivitas manajemen strategi merupakan langkah dalam penetapan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, penyusunan kebijakan, memotivasi para karyawan, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun dapat dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan sistem informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya berkeinginan menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi (Taufiqurokhman, 2016).

Implementasi strategi merupakan proses penerjemahan strategi menjadi inisiatif organisasional melalui desain dan struktur organisasi, perencanaan sumber daya dan pengelolaan perubahan strategik dalam perusahaan. Model manajemen strategik mutakhir mengedepankan keterhubungan antara pengukuran kinerja dengan pengembangan strategi (*strategy development*), penurunan strategi (*strategy deployment*), dan kontrol strategi (*strategy control*) sebagai kesatuan model yang dinamis (Pella *et al.*, 2013).

Implementasi strategi merupakan aplikasi yang mempertimbangkan sumberdaya manusia yang tergabung di dalamnya melalui suatu proses tindakan dari suatu perencanaan. Proses pengembangan implementasi strategi yang baik harus berangkat dari keyakinan dasar bahwa strategi harus memiliki kejelasan dan ketegasan untuk dapat dilaksanakan oleh organisasi atau suatu usaha. melalui kejelasan penyusunan strategi, maka implementasi atau penerapan strategi yang telah disusun dapat berjalan sesuai dengan target.

#### **d. Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi dibutuhkan untuk meminimalkan dampak yang ditimbulkan dari adanya situasi, kondisi, dan berbagai jenis perubahan yang berpotensi mengakibatkan strategi yang telah ditetapkan tidak seluruhnya dapat dilaksanakan. Perlu adanya penilaian mengenai faktor-faktor apa yang tidak atau kurang diperhitungkan dan perubahan-perubahan apa yang terjadi sehingga strategi yang telah ditetapkan itu kurang memenuhi harapan dalam memainkan peranannya sebagai penentu arah yang harus ditempuh oleh organisasi atau suatu usaha (Haulian, 2017).

Evaluasi dan pengawasan strategi adalah tahap akhir di dalam proses manajemen strategi. Seluruh strategi adalah subyek modifikasi di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami perubahan. Evaluasi strategi meliputi beberapa hal yaitu, mereview faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan, mengukur kinerja yang sudah dijalankan, dan mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian (Taufiqrokhman, 2016).

Evaluasi strategi merupakan suatu proses manajemen yang sangat penting untuk kehidupan organisasi karena evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah

sebelum menjadi kritis. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi ini dianggap perlu karena semakin kompleksnya masalah lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta semakin sulitnya memprediksi masa organisasi secara jangka panjang.

## **2.7 Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua keadaan dan kekuatan di luar perusahaan yang berhubungan dengan konsumen, pemasok, dan aliansi serta pengaruh ketiganya dalam meningkatkan efektivitas rantai pemasok (*supply chain*), memengaruhi pilihan strategik yang dilakukan oleh perusahaan dan menentukan situasi persaingannya. Semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk mengelola lingkungan eksternal, maka perusahaan cenderung akan semakin proaktif dalam mencapai peluang-peluang baru, akan lebih inovatif dan kreatif daripada pesaingnya, merespons perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dengan baik, berani mengambil risiko dan memiliki otoritas untuk menjalankan keputusan perusahaan (Wulandari, 2009).

Tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Audit eksternal bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons terhadap berbagai faktor dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial (David, 2012).

Lingkungan bisnis eksternal mempunyai peranan yang besar dalam memengaruhi struktur organisasi perusahaan, proses manajerial, hingga pengambilan keputusan, maka lingkungan bisnis eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal di

era globalisasi tersalurkan sangat cepat, sehingga menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memperhatikan dan menanggapi perubahan di lingkungannya. Hal ini dikarenakan lingkungan perusahaan juga sangat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan (Tjondrokusumo, 2013).

Menurut David (2012), kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori yaitu : (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif. Hubungan antara kekuatan-kekuatan tersebut dengan organisasi digambarkan pada Gambar 4 berikut ini.



**Gambar 4. Hubungan antara Kekuatan Eksternal Utama dengan Organisasi (Sumber: David, 2012)**

Menurut David (2012), proses untuk melakukan audit eksternal, sebuah perusahaan harus terlebih dahulu mengumpulkan intelijen kompetitif dan informasi mengenai berbagai tren ekonomi, sosiasal, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi. Uraian aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari berbagai strategi. Kondisi ekonomi suatu negara dapat memengaruhi iklim perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, maka akan semakin buruk juga iklim berbisnis. Keadaan perekonomian saat sekarang dan di masa yang akan datang dapat memengaruhi keadaan dan strategi perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu negara diantaranya yaitu siklus bisnis, ketersediaan energi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas, dan tenaga kerja.

#### 2. Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Dalam hampir segala hal, dunia saat ini sangat berbeda dibandingkan kemarin, dan esok menjanjikan perubahan yang lebih besar lagi.

#### 3. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat merepresentasikan

peluang dan ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, ramalan politik bisa menjadi bagian terpenting dari audit eksternal. Perubahan dalam hukum paten, undang-undang *antitrust*, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memberi pengaruh signifikan pada perusahaan.

#### 4. Kekuatan teknologi

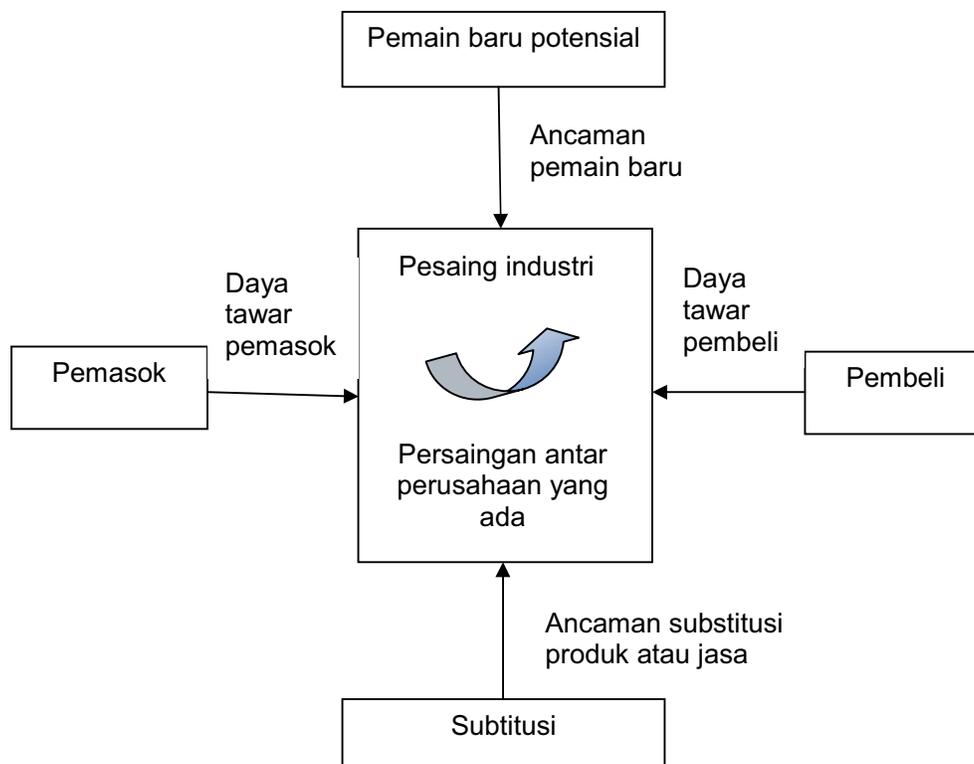
Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Kekuatan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini menjadi usang.

#### 5. Kekuatan kompetitif

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Banyak perusahaan multidivisional umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba menurut divisi karena alasan kompetitif. Selain itu, perusahaan-perusahaan swasta tidak menerbitkan informasi keuangan dan pemasaran.

Menurut Zimmerer *et al.*(2008), salah satu alat yang berguna untuk menganalisis daya tarik suatu industri adalah model lima kekuatan (*five forces*

model) yang dikembangkan oleh Michael Porter dari Harvard Business School. Lima tekanan tersebut berinteraksi satu sama lain untuk menentukan posisi dimana berbagai perusahaan bersaing dan karenanya, menentukan daya tarik industri tersebut : (1) persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama, (2) daya tawar pemasok industri, (3) daya tawar para pembeli, (4) ancaman masuknya pemain baru ke dalam industri yang sama, dan (5) ancaman substitusi produk atau jasa. Berikut merupakan model lima kekuatan yang diadaptasi dari Michael E.Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review Vol. 57, No.2, Maret-April 1979, halaman 137-145 dapat dilihat pada Gambar 5.



**Gambar 5. Model Lima Kekuatan dari Kompetisi (Sumber: David, 2012)**

Adapun penjelasan dari kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam industri adalah sebagai berikut.

1. Persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama  
Mayoritas tekanan yang paling besar dari kelima tekanan tersebut di beberapa industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan yang bersaing dalam sebuah pasar tertentu. Perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar bersaing untuk posisi tertentu dalam usaha mendapatkan keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menciptakan sebuah inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi risiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif.
2. Daya tawar pemasok industri  
Semakin besar daya tawar (*leverage*) yang dimiliki para pemasok bahan mentah yang termasuk dalam komoditas penting, maka semakin rendah daya tarik industri tersebut.
3. Daya tawar pembeli  
Sama halnya dengan para pemasok dalam suatu industri dapat menjadi sumber tekanan, para pembeli juga berpotensi menggunakan kekuasaan penting mereka atas suatu usaha, sehingga membuat usaha tersebut kurang menarik. Jika jumlah pelanggan kecil dan biaya peralihan ke produk pesaing rendah, pengaruh para pembeli atas perusahaan akan tinggi.
4. Ancaman masuknya pemain baru ke dalam industri yang sama  
Semakin besar kumpulan calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada di dalam industri tersebut. Kondisi ini akan berlaku dalam industri dimana hambatan untuk

masuk, seperti persyaratan permodalan, pengetahuan khusus, akses ke jalur distribusi, dan lain-lainnya rendah.

#### 5. Ancaman produk atau jasa substitusi

Produk atau jasa substitusi dapat mengubah keseluruhan industri. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan menurunnya biaya konsumen untuk beralih ke produk lain. Semakin banyak perusahaan lain yang menawarkan produk substitusi, maka persaingan akan semakin tinggi dan dapat mengancam laba serta pertumbuhan dalam industri.

### **2.8 Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal perusahaan adalah aspek-aspek kuantitas dan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas perusahaan serta dinamika hubungan (*relationship dynamism*) antar komponen organisasi seperti budaya, strategi kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, struktur, dan sumber daya. Semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk mengelola lingkungan internal, maka perusahaan cenderung akan semakin proaktif dalam mencari peluang-peluang baru, akan lebih inovatif dan kreatif daripada pesaingnya, merespons perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dengan baik, berani mengambil risiko dan memiliki otoritas untuk menjalankann keputusan perusahaan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mengelola lingkungan internalnya, semakin tinggi pula orientasi wirausaha yang dimiliki perusahaan tersebut (Wulandari, 2009).

Melakukan audit internal oleh suatu perusahaan dibutuhkan usaha pengumpulan dan pemanduan informasi mengenai manajemen, pemasaran,

keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai sistem operasi perusahaan. Dibandingkan dengan audit eksternal, proses melakukan audit internal memberikan kesempatan lebih luas bagi para partisipan untuk memahami bagaimana pekerjaan, departemen, dan divisi mereka dapat berfungsi secara tepat dalam organisasi secara keseluruhan (David, 2012).

Melakukan analisis lingkungan internal sebuah perusahaan, sebelumnya perlu dilakukan beberapa hal untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan dari perusahaan berdasarkan sumber daya (*resources*) internal yang dimilikinya, akan dapat membantu dalam melakukan analisis internal. Sumber daya internal perusahaan (*firm resources*) terdiri dari seluruh aset, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan, informasi, dan lain-lain yang dikontrol perusahaan yang memungkinkan perusahaan memunculkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif serta bisa mencapai tujuannya (Wandrial, 2011).

Menurut David (2012), faktor-faktor internal perusahaan pada umumnya dibagi atas faktor : (1) pandangan berbasis sumber daya, (2) menyatukan strategi dan budaya, (3) manajemen, (4) pemasaran, (5) keuangan atau akuntansi, (6) produksi atau operasi, (7) penelitian dan pengembangan. Uraian aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Pandangan berbasis sumber daya

Sumber daya yang langka adalah sumber daya yang tidak dipunyai oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Jika banyak perusahaan memiliki sumber daya yang sama, perusahaan-perusahaan tersebut kemungkinan akan menerapkan strategi serupa, sehingga tak satu pun di antara mereka

memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Ini tidak berarti bahwa sumber daya yang lazim tidak berharga, sumber daya tersebut tetap membantu perusahaan untuk meraih kesejahteraan ekonomi. Namun demikian, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, akan lebih menguntungkan sekiranya sumber daya tersebut juga langka.

## 2. Menyatukan strategi dan budaya

Dimensi budaya organisasi merasuki seluruh area fungsional bisnis. Budaya organisasi adalah semacam seni untuk menyingkap berbagai nilai dan keyakinan dasar yang terpendam dalam kekayaan kisah, bahasa, pahlawan, dan ritual suatu organisasi, tetapi produk-produk budaya tersebut bisa jadi merepresentasikan baik kekuatan maupun kelemahan. Budaya adalah sebuah aspek organisasi yang tidak dapat diandaikan begitu saja dalam audit manajemen strategis internal sebab budaya dan strategi harus bekerja secara bersamaan.

## 3. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan adalah proses yang dengannya orang menentukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan paling efektif untuk meraih tujuan yang diinginkan, dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang memadai. Tujuan pengorganisasian adalah mencapai upaya yang terkoordinasi dengan cara menentukan tugas dan hubungan otoritas. Pemotivasian dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang untuk meraih tujuan-tujuan tertentu. Penempatan staf mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan,

pengevaluasian, pemberian imbalan, pendisiplinan, pengangkatan, pentransferan, penskorsan, dan pencatatan karyawan, sekaligus pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja. Fungsi manajemen (*controlling*) mencakup segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan operasi yang direncanakan.

#### 4. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran pokok : (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk atau jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

#### 5. Keuangan atau akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, pengungkit (*leverage*), modal kerja, profitabilitas, utilisasi aset, arus kas, dan ekuitas yang mengeliminasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan.

#### 6. Produksi atau operasi

Fungsi produksi atau operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau

operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari suatu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain.

#### 7. Penelitian dan pengembangan

Manajemen fungsi litbang yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi litbang dengan fungsi-fungsi bisnis penting lainnya. Anggaran litbang diarahkan untuk mengembangkan produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, untuk meningkatkan kualitas produk, atau untuk memperbaiki proses produksi sehingga dapat menekan biayanya.

### 2.9 Alternatif Strategi dalam Tindakan

Menurut David (2012), integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi-strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing. Uraian strategi integrasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Satu cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewartalabaan (*franchising*). Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewartalabaan karena biaya dan peluang yang muncul tersebar di kalangan banyak individu.

#### 2. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat

ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

### 3. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

Menurut David (2012), penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi-strategi intensif (*intensive strategies*) sebab hal-hal tersebut mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Uraian strategi intensif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah 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, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

#### 2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

#### 3. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Menurut David (2012), terdapat dua jenis umum strategi-strategi diversifikasi yaitu terkait dan tak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Sedangkan bisnis dikatakan tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Uraian strategi diversifikasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Diversifikasi terkait

Ketika berdiversifikasi dari produk atau jasa yang dikenal perusahaan harus berhati-hati untuk memasuki wilayah-wilayah baru dengan memperhatikan berbagai masalah lingkungan.

2. Diversifikasi tak terkait

Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri. Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait terus-menerus mencari di berbagai industri yang berbeda perusahaan-perusahaan yang dapat diakuisisi dalam suatu kesepakatan yang memiliki potensi untuk menghasilkan pengembalian atas investasi yang tinggi.

Menurut David (2012), selain strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi yang tergabung dalam strategi defensif. Uraian strategi defensif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Kadang kala disebut pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

## 2. Divestasi

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain.

## 3. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan yang berwujud. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada menderita kerugian uang dalam jumlah besar secara terus-menerus.

### **2.10 Matriks EFE dan IFE**

Matriks EFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal pada suatu usaha. Nilai total yang dibobot pada matriks ini merupakan hasil penjumlahan total dari perkalian bobot dan rating masing-masing faktor strategis eksternal suatu usaha. Sedangkan matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor internal pada suatu usaha. Nilai total yang dibobot pada matriks ini merupakan hasil penjumlahan

total dari perkalian bobot dan rating masing-masing faktor strategis internal suatu usaha (Ningsih dan Hamamah, 2013).

Matriks EFE dilakukan dengan pengumpulan data dari lingkungan eksternal dan dianalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada. Sedangkan matriks IFE dilakukan langkah penyimpulan dalam mengelola *internal-management audit* dapat dipakai untuk menyusun matriks IFE. Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan diantara daerah-daerah tersebut (Wibowo, 2009).

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Sedangkan matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi (Yuliantari, 2015).

Matriks EFE merupakan alat perumusan strategi pada tahap input untuk meringkas dan mengevaluasi informasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan, seperti permasalahan ekonomi, demografi, politik, pemerintahan, dan tingkat persaingan perusahaan. Sedangkan matriks IFE

merupakan alat perumusan strategi pada tahap input untuk meringkas dan mengevaluasi informasi faktor-faktor internal perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari dalam perusahaan, seperti manajemen, SDM, pemasaran, dan keuangan.

### **2.11 Matriks IE**

Matriks internal-eksternal memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE dan skor bobot EFE total. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan (Guyana dan Mustamu, 2013).

Matriks IE merupakan gambaran letak pemetaan antara skor total IFE dan EFE. Skor total IFE pada matriks IE terletak pada sumbu horizontal, sedangkan skor total EFE terletak pada sumbu vertikal. Pada setiap sumbu baik vertikal ataupun horizontal, memiliki 3 penilaian skor antara lain pada sumbu IFE skor antara 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah. Skor 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi sedang dan skor 3,00 sampai dengan 4,00 menunjukkan posisi internal yang kuat. Begitu pula dengan sumbu EFE skor 1,00 hingga 1,99 menunjukkan respons perusahaan yang rendah terhadap faktor eksternal, skor 2,00 hingga 2,99 menunjukkan respons yang sedang, sedangkan skor 3,00 hingga 4,00 menunjukkan respons perusahaan yang tinggi terhadap faktor eksternal (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013).

Matriks internal-eksternal memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam organisasi harus membuat matriks IFE dan matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi yang ditempatkan dalam sebuah diagram sistematis yang disebut dengan matriks portofolio (David, 2012).

Matriks internal-eksternal (IE) menggunakan parameter yang meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing akan diidentifikasi dalam elemen eksternal dan internal perusahaan melalui matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Pengembangan sebagai tahap pencocokan dari kedua matriks ini menghasilkan matriks Internal-Eksternal (IE) yang menghasilkan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobti dari matriks IFE dan EFE.

## **2.12 Matriks SWOT**

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi suatu usaha dan menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Setelah menganalisis SWOT, maka membuat matriks untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan melalui empat sel kemungkinan alternatif strategis, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Ramelan *et al.*, 2009).

Dengan menggunakan analisis SWOT, diharapkan dapat mengungkapkan faktor internal dan faktor eksternal yang dianggap penting dalam mencapai tujuan, yaitu dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Analisis ini didasarkan pada logika berpikir bahwa dalam menentukan strategi kebijakan yang akan diimplementasikan sebuah organisasi harus memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan sekaligus dapat meminimalkan

kelemahan dan ancaman yang ada, sehingga dapat mencapai keseimbangan antara kondisi internal dan kondisi eksternal (Utsalina dan Dewa, 2015).

Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting sehingga membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan dan peluang) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, strategi WO (kelemahan dan peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, strategi ST (kekuatan dan ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi WT (kelemahan dan ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satupun paduan yang paling benar (David, 2012).

Menurut Rangkuti (2015), alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Strategi tersebut antara lain.

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

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

### **2.13 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)**

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah perangkat analitis perumusan strategi yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor kunci sukses yang berasal dari faktor eksternal dan faktor internal perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM digunakan untuk menentukan strategi mana yang akan dijadikan prioritas dalam pemilihan alternatif strategis yang telah direkomendasikan melalui matriks SWOT. Berdasarkan analisis QSPM, terdapat tiga strategi alternatif, yaitu strategi bertahan, strategi diversifikasi, dan strategi intensif (Winardi, 2014).

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang telah dirumuskan dan sesuai atau terbaik bagi kondisi suatu perusahaan. Matriks ini menggunakan analisis lingkungan eksternal, internal, dan analisis SWOT sebagai dasar dalam pemilihan strategi. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan empat buah strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT sebelumnya, yaitu SO, ST, WO, dan WT dengan menggunakan matriks QSPM. Salah satu kelebihan QSPM yaitu serangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan

dengan membutuhkan para penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan (Febrianti dan Susan, 2014).

Setelah dilakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE serta tahap pencocokan dengan matriks IE dan SWOT, maka tahap selanjutnya yaitu tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi (Mahfud dan Mulyani, 2017).

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*). QSPM menggunakan analisis input dan hasil pencocokan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks EFE dan IFE serta tahap pencocokan dengan matriks IE dan SWOT untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal (David, 2012).

#### **2.14 Kerangka Pemikiran Operasional**

Menurut Umar (2003), kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah

diidentifikasi sebagai masalah riset. Dalam hal ini, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen, jika ada. Demikian pula, bila dalam riset terdapat variabel *intervening* dan *moderating*, maka perlu juga dijelaskan mengapa variabel-variabel itu ikut dilibatkan dalam riset. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma riset, yaitu bentuk kaitan antar variabel yang menjadi model riset yang dipilih.

Pada dasarnya, setiap usaha yang dijalankan bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan yang diperoleh. Begitu pula dengan usaha budidaya ikan cupang milik Bapak Heru Sulistyono yang merupakan anggota Kelompok Pembudidaya Ikan Mina Maju Mandiri, Kelurahan Ketami, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Dalam menjalankan operasional kegiatan produksi, usaha budidaya ikan cupang Bapak Heru masih dihadapkan pada beberapa masalah internal diantaranya peningkatan permintaan yang tidak didukung dengan penambahan jumlah produksi, masih minimnya kemampuan manajemen para pegawai dalam rangkaian kegiatan budidaya, permasalahan keuangan yang belum terkonsep secara terperinci, administrasi, dan aspek legalitas yang belum tercatat secara resmi merupakan kendala yang harus dicari jalan keluarnya. Secara eksternal, usaha ini juga dihadapkan pada tingginya tingkat persaingan dalam industri ikan hias air tawar khususnya ikan cupang, permasalahan kondisi cuaca, dan ketersediaan pakan. Berbagai kendala tersebut membuat usaha budidaya ikan cupang milik Bapak Heru harus merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat agar tetap bertahan dan mampu bersaing dalam lingkungan industri yang semakin kompetitif.

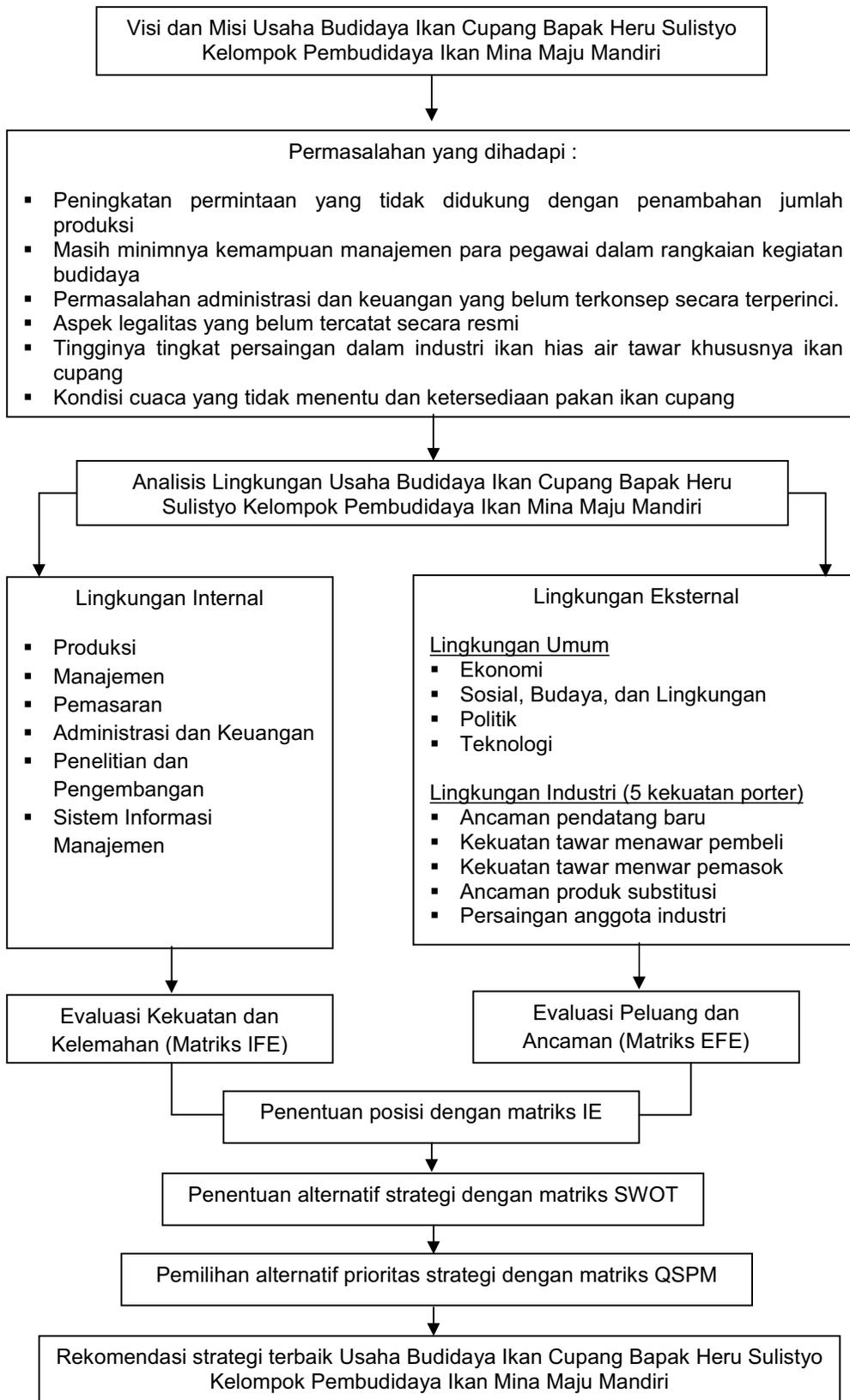
Tahap awal dari penelitian ini adalah dengan menganalisis visi dan misi yang telah ditetapkan oleh usaha budidaya ikan cupang milik Bapak Heru. Visi dan misi tersebut tentunya akan menjadi penuntun dalam melakukan tahap analisis selanjutnya. Kemudian, mengidentifikasi permasalahan yang terjadi

dalam operasional usaha dan selanjutnya menganalisis informasi lingkungan usaha, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan internal yang akan diteliti meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumberdaya manusia. Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum mencakup ekonomi, sosial budaya dan lingkungan, politik, teknologi, serta ekologi atau alam. Lingkungan industri melalui pembentukan persaingan dengan menggunakan model kekuatan porter yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Variabel-variabel internal dan eksternal yang telah dianalisis kemudian dirangkum dan dijabarkan dalam matriks IFE yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta matriks EFE yang menjadi peluang dan ancaman. Kemudian, memadukan hasil matriks IFE dan matriks EFE dengan menggunakan alat analisis berupa matriks IE untuk mengetahui posisi usaha budidaya ikan cupang ini. Selanjutnya, dengan menggunakan matriks SWOT yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) akan diperoleh alternatif-alternatif strategi yang dapat menjadi acuan untuk pengembangan usaha.

Tahap terakhir yaitu pengambilan keputusan strategi mana yang menjadi prioritas dengan menggunakan alat analisis berupa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai rekomendasi strategi yang harus menjadi prioritas untuk dijalankan oleh usaha budidaya ikan cupang milik Bapak Heru. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikiran operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 6 seperti berikut.



**Gambar 6. Kerangka Pemikiran Operasional**