

### III. KERANGKA KONSEPTUAL

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Rumah Camilan Syafrida merupakan salah satu dari UKM yang memproduksi produk kacang mete yang berada di Surabaya. UKM memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi berdasarkan kontribusinya terhadap PDB daerah Surabaya. Hal ini diperkuat oleh Saith (1991) dalam Tambunan (2012) yang menjelaskan banyaknya UMKM menandakan pertumbuhan ekonomi yang positif. Selain sebagai penyumbang PDB daerah, pertumbuhan ekonomi yang positif pada UKM dikarenakan UKM merupakan salah sektor penyerap tenaga kerja paling banyak dibandingkan sektor lain.

Rumah Camilan Syafrida adalah produsen makanan ringan yang sudah menembus peritel *supermarket* di seluruh Indonesia. Namun, dalam pengembangan usaha produk kacang mete Rumah Camilan Syafrida memiliki kendala, yaitu terbatasnya modal usaha dikarenakan sistem penjualan yang digunakan adalah sistem konsinyasi, desain kemasan kurang menarik, kurangnya variasi rasa dan kemasan, promosi produk kacang mete melalui *website* dan media sosial serta banyaknya pesaing usaha. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi yang tepat dalam pengembangan usaha sesuai kebutuhan UKM. Hal ini diperkuat oleh John Pearch (1996) menyatakan pencapaian tujuan perusahaan, usaha bisnis harus memiliki strategi yang tepat sesuai kondisi lingkungannya baik lingkungan internal yang berada didalam perusahaan maupun lingkungan eksternal yang berasal dari luar perusahaan.

Strategi yang digunakan dalam mengembangkan usaha produk kacang mete menggunakan alat analisis lingkungan perusahaan. Penyusunan dan penerapan strategi pengembangan usaha yang tepat mempunyai peran yang sangat penting bagi perusahaan. Strategi pengembangan usaha dapat dilihat dari lingkungan internal dan eksternal UKM sehingga memudahkan pihak manajemen dalam melakukan antisipasi terhadap perubahan-perubahan yang dianggap penting sejak dini. Dengan demikian UKM dapat berfungsi dengan baik dan dapat lebih tanggap terhadap perubahan

lingkungan yang ada disekitarnya, serta dapat memanfaatkan secara tepat keunggulan yang dimiliki dengan kemungkinan yang dihadapi dan dapat memanfaatkan kesempatan yang ada.

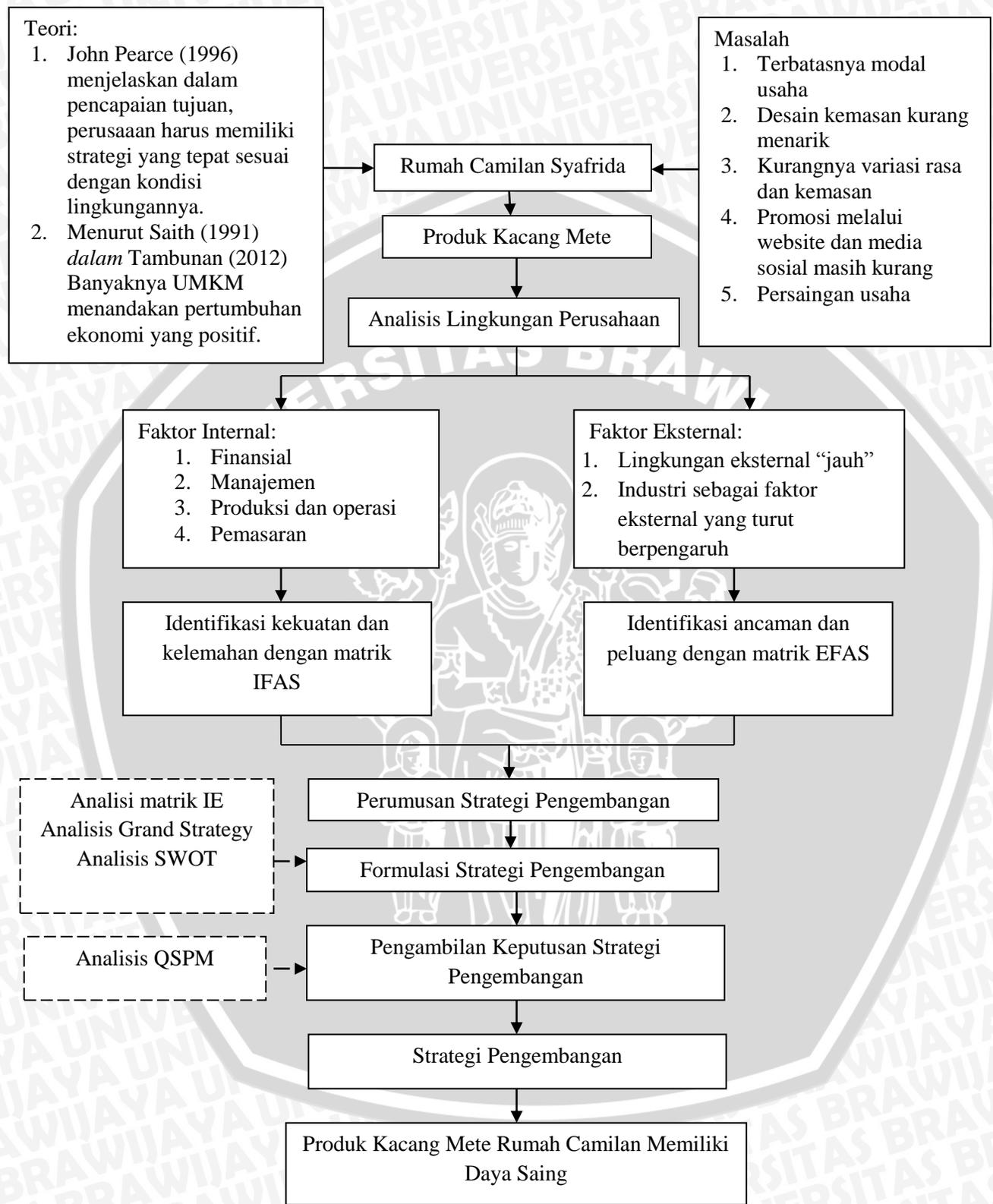
Faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang didapatkan dari analisis pasar, analisis pesaing, analisis pemasok, dan analisis perusahaan dapat menggambarkan kemampuan perusahaan serta situasi yang dihadapi dalam usaha mencapai tujuan sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dengan membuat perencanaan serta menentukan strategi apa yang harus diambil. Pada UKM Rumah Camilan Syafrida dapat menentukan faktor kekuatan dan kelemahan berdasarkan keadaan usaha produk kacang mete meliputi proses produksi dan operasi, manajemen perusahaan, penggunaan teknologi, dan pemasaran dari produk kacang mete. Sedangkan penentuan faktor ancaman dan peluang berdasarkan lingkungan eksternal “jauh” yang meliputi: pertimbangan-pertimbangan ekonomi, politik, teknologi, serta sosial, budaya, dan lingkungan. Selain itu, industri sebagai faktor eksternal yang turut berpengaruh juga termasuk faktor eksternal yang dianalisis meliputi: ancaman pendatang baru, pemasok, pesaing, pembeli, dan produk substitusi.

Lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan usaha produk kacang mete yang dihasilkan oleh UKM Rumah Camilan Syafrida dianalisis dengan menggunakan matriks IFAS. Sedangkan lingkungan eksternal yang menjadi ancaman dan peluang dianalisis dengan menggunakan matriks EFAS. Hasil matriks IFAS dan EFAS tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan dalam mengembangkan produk yang dihasilkan. Selanjutnya adalah analisis dengan menggunakan matriks *grand strategy* yang bertujuan untuk mengetahui *grand strategy* serta memilih faktor internal dan eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan dapat merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan produk kacang mete yang diproduksi UKM Rumah Camilan Syafrida.

Analisis SWOT memberikan informasi strategi yang baik, karena analisis ini dapat mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan secara sistematis dan menyeluruh sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat. Pemilihan

strategi difokuskan kepada pengembangan usaha Rumah Camilan Syafrida. Tahap selanjutnya adalah pengambilan keputusan, setelah melakukan analisis eksternal dan internal perusahaan serta memadukan kedua analisis tersebut kedalam matriks IE, *Grand Strategy*, dan analisis SWOT, maka selanjutnya analisis QSPM. Tujuan analisis QSPM adalah untuk mengetahui prioritas alternatif strategi yang akan dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan dalam pengembangan usaha produk kacang mete sesuai dengan keadaan usaha bisnis Rumah Camilan Syafrida. Dengan adanya strategi pengembangan usaha diharapkan agar Rumah Camilan Syafrida dapat bersaing dengan perusahaan yang memproduksi kacang mete Adapun konsep kerangka pemikiran dapat dilihat dari Gambar 2.





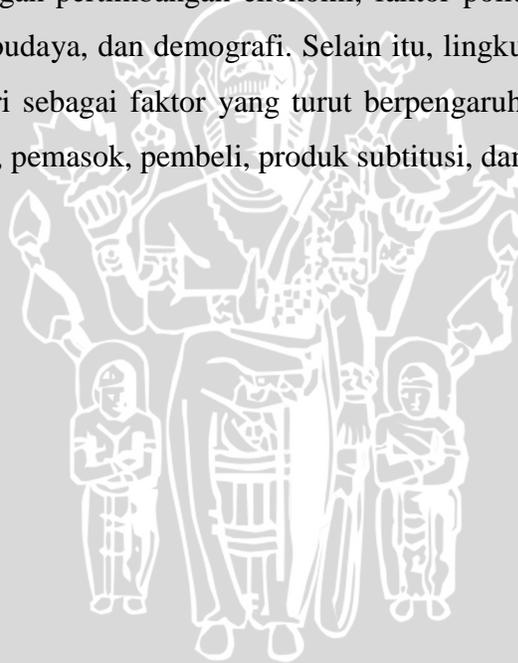
Gambar 2. Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Usaha Produk Kacang Mete

-----> Alat Analisis  
 —————> Alat Pemikiran

### 3.2 Batasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dilakukan agar penelitian dapat tercapai sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun batasan masalah dalam penelitian, yaitu:

1. Penelitian ini dibatasi pada unit usaha produk camilan yang diproduksi oleh Rumah Camilan Syafrida.
2. Produk camilan yang dikaji dalam penelitian ini hanya terkait produk kacang mete.
3. Lingkungan internal yang dikaji mencakup aspek pemasaran, produksi dan operasi, keuangan, dan manajemen.
4. Lingkungan eksternal yang dikaji mencakup lingkungan eksternal “jauh”, yang meliputi: pertimbangan-pertimbangan ekonomi, faktor politik, faktor teknologi, serta faktor sosial, budaya, dan demografi. Selain itu, lingkungan eksternal yang dikaji adalah industri sebagai faktor yang turut berpengaruh, meliputi: ancaman dari pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, dan persaingan.



### 4.3 Definisi Operasional

Tabel 2. Definisi Operasional

| Konsep                       | Variabel     | Definisi Operasional Variabel                                     | Skala Pengukuran   |
|------------------------------|--------------|---|--|
| <b>Strategi Pengembangan</b> | Harga Produk | Nilai yang ditetapkan pada produk kacang mete                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila harga produk kacang mete yang diproduksi terjangkau dengan harga berkisar Rp 20.000 – 30.000 setiap 200 gram</li> <li>3. kuat apabila harga produk kacang mete yang diproduksi terjangkau dengan harga berkisar Rp 30.000 – 40.000 setiap 200 gram</li> <li>2. cukup kuat apabila harga produk kacang mete yang diproduksi terjangkau dengan harga berkisar Rp 40.000 – 50.000 setiap 200 gram</li> <li>1. kecil apabila harga produk kacang mete yang diproduksi terjangkau dengan harga berkisar Rp 50.000 – 60.000 setiap 200 gram</li> </ol> |
|                              | Rasa         | Tanggapan indra terhadap rangsangan saraf pada produk kacang mete | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila produk kacang mete memiliki 10 varian rasa</li> <li>3. kuat apabila produk kacang mete memiliki 7 varian rasa</li> <li>2. cukup kuat apabila produk kacang mete memiliki 4 varian rasa</li> <li>1. kecil apabila produk kacang mete memiliki 1 varian rasa</li> </ol>  |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| Kemasan            | Bagian terluar produk untuk melindungi produk kacang mete    | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sangat kuat apabila produk kacang mete memiliki 6 variasi kemasan</li> <li>3. Kuat apabila produk kacang mete memiliki 4 variasi kemasan</li> <li>2. Cukup kuat apabila produk kacang mete memiliki 2 variasi kemasan</li> <li>1. Kecil apabila produk kacang mete memiliki 1 variasi kemasan</li> </ol>   |
| Bahan Baku         | Bahan utama yang digunakan dalam membuat produk kacang mete  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila bahan baku tersedia mengakibatkan proses produksi terus berlanjut</li> <li>3. kuat apabila bahan baku tersedia mengakibatkan proses produksi terhambat</li> <li>2. cukup kuat apabila bahan baku kurang tersedia mengakibatkan proses produksi tidak optimal</li> <li>1. kekuatan kecil apabila bahan baku tidak tersedia sehingga proses produksi tidak berjalan</li> </ol> |
| Teknologi Produksi | Teknologi yang digunakan dalam kegiatan produksi kacang mete | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila teknologi produksi yang digunakan sangat membantu efisiensi produksi kacang mete</li> <li>3. kuat apabila teknologi produksi yang digunakan membantu efisiensi produksi kacang mete</li> <li>2. cukup kuat apabila teknologi produksi yang digunakan sedikit membantu efisiensi produksi kacang mete</li> </ol>  |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
|                           |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kecil apabila teknologi produksi yang digunakan tidak membantu efisiensi produksi kacang mete</li> </ol>  |
| Lokasi Produksi           | Kemudahan produsen dalam menjangkau lokasi bahan baku dan konsumen | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila lokasi produksi tersedia tenaga kerja yang melimpah, dekat dengan sumber bahan baku, dan dekat dengan konsumen</li> <li>3. kuat apabila lokasi produksi dekat dengan sumber bahan baku dan dekat dengan konsumen</li> <li>2. kurang berpengaruh apabila lokasi produksi dekat dengan konsumen</li> <li>1. tidak berpengaruh apabila lokasi produksi tidak mendekati sumber bahan baku, konsumen, dan tidak tersedia tenaga kerja</li> </ol> |
| Ketersediaan Tenaga Kerja | Kecukupan tenaga kerja selama proses produksi produk kacang mete   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila lokasi produksi tersedia tenaga kerja yang melimpah, dekat dengan sumber bahan baku, dan dekat dengan konsumen</li> <li>3. kuat apabila lokasi produksi dekat dengan sumber bahan baku dan dekat dengan konsumen</li> <li>2. kurang berpengaruh apabila lokasi produksi dengan konsumen</li> <li>1. tidak berpengaruh apabila lokasi produksi tidak mendekati sumber bahan baku, konsumen, dan tidak tersedia tenaga kerja</li> </ol>       |
| Tenaga kerja terampil     | Keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam proses          | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila keterampilan tenaga kerja berpengaruh secara signifikan</li> </ol>  |

|            |   |  |
|------------|---|--|
|            | produksi kacang mete  | <p>terhadap hasil kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. kuat apabila keterampilan tenaga kerja berpengaruh terhadap hasil kerja</li> <li>2. kurang berpengaruh apabila keterampilan tenaga kerja sedikit berpengaruh terhadap hasil kerja</li> <li>1. tidak berpengaruh apabila lokasi produksi tidak mendekati sumber bahan baku, konsumen, dan tidak tersedia tenaga kerja</li> </ol>  |
| Promosi    | Upaya produsen dalam mengenalkan produk kacang mete                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila promosi yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan penjualan produk kacang mete secara signifikan</li> <li>3. kuat apabila promosi yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan penjualan produk kacang mete</li> <li>2. cukup kuat apabila promosi yang dilakukan perusahaan dapat sedikit meningkatkan penjualan produk kacang mete</li> <li>1. kecil apabila promosi yang dilakukan perusahaan tidak dapat meningkatkan penjualan produk kacang mete</li> </ol> |
| Permodalan | Sumberdaya yang tersedia untuk menjalankan usaha produk kacang mete | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila kemudahan transaksi pinjaman modal akan mempengaruhi perkembangan UKM secara signifikan</li> <li>3. kuat apabila kemudahan transaksi pinjaman modal akan mempengaruhi perkembangan UKM</li> </ol>  |

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
|                     |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. cukup kuat apabila kemudahan transaksi pinjaman modal sedikit mempengaruhi perkembangan UKM</li> <li>1. kecil apabila kemudahan transaksi pinjaman modal tidak mempengaruhi perkembangan UKM</li> </ol>   |
| Dukungan Pemerintah | Wewenang pemerintah dalam perluasan pasar produk kacang mete   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila wewenang pemerintah akan berpengaruh secara signifikan terhadap perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>3. kuat apabila wewenang pemerintah akan berpengaruh terhadap perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>2. cukup kuat wewenang pemerintah akan sedikit berpengaruh terhadap perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>1. kecil apabila wewenang pemerintah tidak berpengaruh terhadap perluasan pasar produk kacang mete</li> </ol> |
| Pesaing             | Kompetisi yang dihadapi UKM dalam pemasaran produk kacang mete | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat berpengaruh munculnya pesaing usaha dengan jumlah &gt;10 pesaing mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete secara signifikan</li> <li>3. berpengaruh munculnya pesaing usaha dengan jumlah &gt;5 dan &lt;10 pesaing maka akan mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>2. kurang berpengaruh munculnya pesaing usaha dengan jumlah &gt;1 dan &lt;5 pesaing</li> </ol>  |

|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   |  | <p>akan sedikit mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tidak berpengaruh munculnya pesaing usaha dengan jumlah 0 tidak akan mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</li> </ol>   |
| Pendatang baru    | Pesaing baru industri yang menghasilkan produk sejenis | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat berpengaruh munculnya pendatang baru dengan jumlah &gt;10 pendatang baru mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete secara signifikan</li> <li>3. berpengaruh munculnya pendatang baru dengan jumlah &gt;5 dan &lt;10 pendatang baru maka akan mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>2. kurang berpengaruh munculnya pendatang baru dengan jumlah &gt;1 dan &lt;5 pendatang baru akan sedikit mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</li> <li>1. tidak berpengaruh munculnya pendatang baru dengan jumlah 0 tidak akan mempengaruhi perluasan pasar produk kacang mete</li> </ol> |
| Produk Substitusi | Produk yang dapat menggantikan produk kacang mete      | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat berpengaruh munculnya produk substitusi akan mempengaruhi penjualan produk kacang mete secara signifikan.</li> <li>3. berpengaruh munculnya produk substitusi akan mempengaruhi penjualan produk kacang mete</li> <li>2. kurang berpengaruh munculnya produk</li> </ol>  |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
|                        |   | <p>substitusi akan sedikit mempengaruhi penjualan produk kacang mete</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tidak berpengaruh munculnya produk substitusi tidak mempengaruhi penjualan produk kacang mete</li> </ol>  |
| Pembeli/ Pelanggan     | Seseorang atau perusahaan yang membeli produk kacang mete   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat berpengaruh banyaknya pelanggan dengan jumlah peritel &gt; 15 mempengaruhi penjualan produk kacang mete secara signifikan.</li> <li>3. berpengaruh banyaknya pelanggan dengan jumlah peritel &gt;10 dan &lt;15 mempengaruhi penjualan produk kacang mete</li> <li>2. kurang berpengaruh banyaknya pelanggan dengan jumlah peritel &gt;5 dan &lt;10 sedikit mempengaruhi penjualan produk kacang mete</li> <li>1. tidak berpengaruh banyaknya pelanggan dengan jumlah peritel 0 tidak mempengaruhi penjualan produk kacang mete</li> </ol> |
| Perkembangan Teknologi | Upaya penggunaan teknologi yang dapat dimanfaatkan produsen dalam pengembangan usaha produk kacang mete | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. sangat kuat apabila perusahaan mudah menerima perkembangan teknologi, mudah akses internet untuk mengetahui informasi dan perkembangan pasar sehingga berdampak pada meningkatnya proses proses produksi secara signifikan</li> <li>3. kuat apabila perusahaan mudah menerima perkembangan teknologi, mudah akses internet untuk mengetahui informasi dan</li> </ol>   |

- 
- perkembangan pasar sehingga berdampak pada meningkatnya proses produksi
2. cukup kuat apabila perusahaan sulit menerima perkembangan teknologi, namun sulit akses internet untuk mengetahui informasi dan perkembangan pasar sehingga kurang berdampak pada meningkatnya proses produksi
  1. kecil apabila perusahaan sulit menerima perkembangan teknologi dan sulit akses internet untuk mengetahui informasi dan perkembangan pasar
- 

