

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

1. Definisi Manajemen

Manajemen yaitu penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹ Dalam istilah manajemen berasal dari kata *management* turunan dari kata *to manage* artinya mengurus atau tata laksana. Manajemen diartikan bagaimana cara manajer (*orangnya*) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²

Menurut James A.F Stoner sebagai dikutip oleh Sedarmayanti, manajemen strategi yaitu proses perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³ Menurut Ricky W. Griffin sebagai dikutip oleh Samuel Batlajery, manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai

¹<http://www.kbbi.co.id>, diakses pada 29 Desember 2018

²Mappasiara, "Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan", *Jurnal Idaarah*, Volume 2 No. 1, hlm. 77

³Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), hlm. 1-2

dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.⁴

Dapat disimpulkan manajemen adalah proses yang terdiri dari beberapa rangkaian yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia.

Menurut Michael Porter dikutip oleh Nanang Fattah, strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan bernilai yang dapat dilakukan dengan serangkaian aktivitas meliputi tiga posisi strategi yaitu :

1. Pemilihan produk tertentu yang unggul (*variety based positioning*)
2. Pemenuhan target pasar (*needs based positioning*)
3. Konfigurasi aktivitas bisnis (*access based positioning*)⁵

Menurut Porter dikutip oleh Nanang Fattah, strategi adalah rumusan bagaimana bisnis dapat bersaing, apa tujuannya dan kebijakan apa yang dibutuhkan agar melakukan tujuan-tujuan tersebut.⁶ Menurut Clausewitz dikutip oleh Eddy Yunus, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan, strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.⁷

⁴Semuel Batlajery, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Mirauke", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Volume 7 No. 2, hlm. 138

⁵Nanang Fattah, *Manajemen Strategis Berbasis Nilai*, (Bandung: Rosda, 2015), hlm. 30

⁶*Ibid*, hlm. 86

⁷Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), hlm. 22

Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana dalam jangka waktu panjang yang dapat menghubungkan keunggulan perusahaan dan tantangan lingkungan untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan agar dapat dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Menurut Wahyudi dikutip oleh Karhi Nisjar, manajemen strategi yaitu suatu seni dan ilmu dari pembuatan, penerapan dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁸ Manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategi ini mencakup semua fungsi dasar manajemen yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisir, pelaksanaan dan pengendalian strategi.⁹

Manajemen strategi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Melalui strategi yang terancang dengan baik perusahaan dapat meningkatkan laba, menguasai pangsa pasar, menciptakan keunggulan yang kompetitif serta meningkatkan kemakmuran atau hasil pengembalian bagi pemegang saham. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang menyeluruh nantinya menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang telah dirancang untuk mencapai sasaran suatu organisasi.

⁸Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategic*, (Bandung:Mandar Maju, 1997), hlm. 85

⁹Hery, *Manajemen Strategik*, (Jakarta:PT. Grasindo, 2018), hlm. 2

2. Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategi senantiasa menyikapi dinamika terjadinya perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasinya, serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut beberapa karakteristik manajemen strategi:

- a. Manajemen strategi bersifat jangka panjang.
- b. Manajemen strategi bersifat dinamik.
- c. Sesuatu yang berpadu dengan manajemen operasional.
- d. Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan.¹⁰

3. Tujuan Manajemen Strategi

- a. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada
- b. Selalu memperbaiki strategi yang dirumuskan agar sesuai perkembangan dan menjawab lingkungan eksternal yang selalu berubah, akan berubah dan terus berubah
- c. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen dan mengusahakan selalu ada *product development*
- d. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- e. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi¹¹

¹⁰Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*,....., hlm. 7

4. Macam-macam Manajemen Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan perusahaan terdiri dari:¹²

a. Strategi-strategi Integrasi

1) Integrasi ke depan

Integrasi ke depan (*forward integration*) terjadi ketika perusahaan memasuki industri yang menggunakan, mendistribusikan, atau menjual produk-produknya. Saat ini semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs web untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.

2) Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan e

3) Integrasi horizontal

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) yaitu mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih

¹¹ Onny Juwono, "Analisis Manajemen Strategic Perusahaan Waralaba Studi Kasus Di Restoran Cepat Saji Mcdonald's", *Jurnal Ekonomi*, Volume 2 No.3, hlm. 5

¹² Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Raja Grafindo:2013) hlm. 181

besar atas pesaing perusahaan dengan melakukan merger atau dengan melakukan akuisisi.

b. Strategi-strategi intensif

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. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi (gabungan) dengan strategi-strategi lainnya. Lima pedoman tentang kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- (a) Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu
- (b) Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan
- (c) Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat
- (d) Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi
- (e) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar

2) Pengembangan pasar

Pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- (a) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik
- (b) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya
- (c) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul
- (d) Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi
- (e) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih
- (f) Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya

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. Lima pedoman tentang kapan

pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif yaitu :

- (a) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, artinya menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk yang baru sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- (b) Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- (c) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga bagus.
- (d) Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- (e) Ketika organisasi memiliki kapasitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

4) Strategi diversifikasi

Terdapat dua jenis umum strategi diversifikasi (*diversification strategies*) yaitu terkait dan tak terkait.

(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 yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan

yang lama. Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu :

- (1) Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
 - (2) Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
 - (3) Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - (4) Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan.
 - (5) Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
 - (6) Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.
- (b) Diversifikasi tak terkait

Strategi diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya. Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri, alih-alih berupaya memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai di antara bisnis.

Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait terus menerus mencari di berbagai industri yang berbeda perusahaan-perusahaan yang dapat diakuisisi dalam suatu kesempatan dan memiliki potensi untuk menghasilkan pengembalian atas investasi yang tinggi. Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara finansial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi. Sepuluh pedoman tentang kapan diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif yaitu :

- (1) Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- (2) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- (3) Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
- (4) Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.

- (5) Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
- (6) Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- (7) Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- (8) Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
- (9) Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- (10) Ketika aksi antitrust dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.

5) Strategi Defensive

(a) Penciutan

Penciutan (*retrechment*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Lima pedoman tentang kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif yaitu :

- (1) Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- (2) Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- (3) Ketika organisasi ditandai oleh ketidak efisienan, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- (4) Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu.
- (5) Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

(b) Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi pensiutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas

perusahaan yang lain. Enam pedoman tentang kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif yaitu :

- (1) Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- (2) Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- (3) Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- (4) Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- (5) Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- (6) Ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam sebuah organisasi.

(c) Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujud. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Tiga

pedoman tentang kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif yaitu :

- (1) Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi namun tak satu pun berhasil.
- (2) Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut.
- (3) Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

5. Manfaat Manajemen Strategi¹³

Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan sebuah perusahaan memulai mempengaruhi aktivitas dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategi telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategi.

a. Manfaat Finansial

Mengidentifikasi bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep ini menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa

¹³Eddy Yunus, *Manajemen Strategi*,..., hlm, 8-9

aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategi menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibandingkan industrinya

b. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategi juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi kengganannya untuk berubah dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer disemua divisi dan fungsi. Manajemen strategi dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini atau menunjukkan kapan dibutuhkan tindakan korektif.

6. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dilakukan agar penyusun strategi mampu mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu terdiri dari:

a. Lingkungan Internal

Internal organisasi terdiri dari dua komponen yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*), dimana terdapat dalam suatu organisasi dan menentukan arah mana yang terbaik untuk organisasi. Faktor-faktor yang dianalisis dalam lingkungan internal antara lain:

1) Keuangan Perusahaan

Biaya bagi perusahaan yang memproduksi sesuatu ialah harga faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan outputnya.

2) Sumber Daya Manusia

Peran manusia dalam organisasi sangatlah penting untuk mengambil keputusan semua fungsi. Perusahaan harus mempertimbangkan keahlian sumber daya manusianya dan mencocokkan keahlian dengan pekerjaan.

3) Operasional

Bidang operasional yaitu pada pengambilan keputusan mengenai kapasitas pabrik, mesin dan peralatan, proses produksi serta berbagai kebijakan persediaan.

4) Fasilitas fisik

Berupa lokasi usaha, harta yang dimiliki maupun peralatan yang dimiliki yang membantu kelancaran dalam menjalankan usahanya.

5) Organisasi

Komponen dalam perangkat organisasi terdiri dari pemimpin dan bawahan di perusahaan yang memiliki fungsi tersendiri dalam menjalankan usahanya.

b. Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu cara yang digunakan untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) dan

ancaman (*threats*) yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi.

Faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal adalah :

1) Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing. Pada prinsipnya kekuatan yang sangat besar yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen itu meliputi pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan perkapita, dan inflasi.

2) Sosial Budaya

Terdiri atas kepercayaan, sikap, opini, dan gaya hidup yang berkembang dari pengaruh kultural, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubah pula permintaan masyarakat terhadap berbagai jenis barang dan jasa

3) Teknologi

Teknologi meliputi semua aspek yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output, produk, proses, dan bahan baku.

4) Pemerintah

Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha, juga membuka peluang untuk menerapkan jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

5) Persaingan

Persaingan merupakan usaha yang dapat menghambat suatu usaha.¹⁴

Menurut Zimmerer, sebagaimana dikutip oleh Suryana dalam bukunya, inovasi merupakan salah satu bentuk usaha atau tindakan dari kreativitas atau proses penggunaan atau implementasi gagasan, pemecahan masalah, atau peluang baru yang muncul dari kreativitas. Inovasi dapat menciptakan keunggulan-keunggulan dalam bentuk baru. Inovasi bisa dalam bentuk seperti inovasi produk, proses, metode, teknologi, dan manajemen. Inovasi menekankan pada proses transformasi, dan perubahan untuk meningkatkan nilai tambah, produktivitas, keunggulan baru, peluang baru serta kinerja usaha.¹⁵

B. Analisis SWOT

1. Definisi SWOT

Definisi analisis SWOT adalah singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (ancaman). Analisis SWOT adalah analisis yang terdiri dari analisis lingkungan mikro yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan analisis makro yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi perusahaan.¹⁶

Menurut Fredy Rangkuti, analisis SWOT yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi

¹⁴Silvana Maulidah, *Pengantar Manajemen Agribisnis*, (Malang: Brawijaya Press, 2012), hlm. 231-235

¹⁵Suryana, *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru: Mengubah Ide.....*, hlm. 33

¹⁶Nizar Sapta Nuary, "Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Analisis SWOT Pada PT. Super Sukses Motor Banjarmasin", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Volume 2 No. 1, Th. 2016, hlm 5.

perusahaan. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan tersebut strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.¹⁷

Menurut Sondang P.Siagian analisis SWOT adalah salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Maksudnya kemampuan itu adalah terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan dalam memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan memang harus dihadapi.¹⁸

Berdasarkan definisi diatas analisis SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapinya. Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam organisasi, termasuk satuan bisnis

¹⁷Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:PT.Gramedia Pustaka, 2006), hlm. 18-19

¹⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2000), hlm. 172-173

sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor yang harus dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan lingkungan bisnis maupun diinternal perusahaan. Untuk memudahkan dalam analisis SWOT diperlukan matriks SWOT untuk mempermudah merumuskan berbagai strategi yang akan dihadapi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha untuk menggunakan kekuatan dan kelemahan, memanfaatkan peluang bisnis serta mengatasi suatu ancaman. Sehingga dari matriks SWOT akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST, strategi WT¹⁹ Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkum dalam matrik SWOT yang dikembangkan oleh Keans sebagai berikut:²⁰

Gambar 2.1

Matrik SWOT

EFAS	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang	THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman
IFAS	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan		

¹⁹*Ibid*, hlm. 172-173

²⁰Muhammad Ismail Yusanto, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta Selatan:Khairul Bayaan,2003), hlm. 31-33

<p>WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan</p>	<p>Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>
--	--	---

Sumber : Keans 1992

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Yaitu pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga organisasi tidak boleh membiarkan peluang tersebut hilang begitu saja, namun sebaliknya organisasi harus segera memperkuatnya dengan berbagai perencanaan yang mampu membuatnya. Bagian ini memberi kemungkinan bagi organisasi untuk berkembang lebih cepat, namun harus senantiasa waspada terhadap perusahaan yang tidak menentu dalam lingkungannya.

2. Strategi ST (*Strength-Threats*)

Yaitu kotak interaksi dan pertemuan antara ancaman dari luar yang diidentifikasi dengan kekuatan organisasi. Disini organisasi harus melakukan mobilisasi sumberdaya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan jika mungkin organisasi dapat mengubahnya menjadi peluang

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Yaitu peluang yang tersedia sangat meyakinkan akan tetapi organisasi tidak memiliki kemampuan untuk menggarapnya. Kalau dipaksakan dapat memakan biaya yang cukup besar sehingga akan merugikan organisasi.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Yaitu kotak yang paling lemah dari semua sel karena merupakan kotak atau titik temu dua sisi yang masing-masing lemah dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana bagi organisasi.

Tabel 2.1

Pembobotan Aspek Internal

No.	Kekuatan	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1.				
2.	Dst			
	Total kekuatan			
No.	Kelemahan	Skor	Bobot	Total
1.				
2.	Dst			
	Total kelemahan			

Sumber: M. Ismail Yusanto dan M. Karebet

Dalam menghitung skor masing-masing point faktor dilakukan secara bebas, yaitu bahwa penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor yang lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurat penilaian. Untuk memudahkan penilaian dan hitungan dapat digunakan rentang skor 1 hingga 5 atau 10 dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 5 atau 10 yang paling tinggi.

Untuk menghitung bobot masing-masing point faktor dilaksanakan saling ketergantungan. Artinya penilaian terhadap 1 point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point lainnya.

Dengan demikian formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat dibagi dengan banyaknya jumlah point.²¹

Tabel 2.2

Pembobotan Aspek Eksternal

No.	Peluang	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1.				
2.	Dst			
	Total Peluang			
No.	Ancaman	Skor	Bobot	Total
1.				
2.	Dst			
	Total Ancaman			

Sumber: M. Ismail Yusanto dan M. Karebet

Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh dapat dibuat grafik *positioning*, dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan usaha yang bersangkutan. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi usaha yang bersangkutan. Akan tetapi analisis SWOT memiliki keterbatasan. Keterbatasan yang dimiliki analisis SWOT antara lain sebagai berikut²² :

1. Kekuatan tidak selalu menjadi suatu keunggulan
2. Analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal terlalu sempit.
3. SWOT memberikan analisis pada keadaan statis dan tidak dinamis.

²¹ *Ibid*, hlm. 34

²² Mudrajat, Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Kota tidak diterbitkan: PT. Gelora Aksara Pratama, 2005), hlm 54

4. Analisis SWOT selalu menekankan pada strategi satu dimensi

2. Tahapan Perencanaan Strategis dalam Analisis SWOT

Menurut Rangkuti, proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui 3 tahap analisis yaitu:

a. Tahap Pengumpulan Data

Kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Dalam tahap ini model yang dipakai adalah menggunakan matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal.

b. Tahap Analisis

Tahap analisis nilai-nilai dari faktor internal dan eksternal yang didapat dari hasil matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dengan mengurangkan nilai kekuatan (Strength) dengan nilai kelemahan (Weakness), dan nilai peluang (Opportunity) dengan nilai ancaman (Threat). Informasi disusun dalam bentuk matrik, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya mencapai kinerja efektif, efisien dan berkelanjutan.

Dalam tahap ini digunakan matrik SWOT, agar dapat dianalisis dari 4 alternatif strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Stengths-Oportunities* (SO), strategi *Weaknesses-*

Oprtunities (WO), strategi *Strengths-Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses-Threats* (WT).

c. Tahap Pengambilan Keputusan

Mengkaji ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah itu diambil keputusan dalam menentukan strategi yang paling menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan matriks SWOT dan pada akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan di jadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya.²³

3. Faktor-Faktor Analisis SWOT²⁴

a. Kekuatan

Merupakan sumber daya yang dikendalikan yang tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

b. Kelemahan

Merupakan keterbatasan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan lebih relatif terhadap pesaingnya yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

c. Peluang

²³Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara....*, hlm. 23

²⁴Sedarmayanti, *Manajemen Strategi,.....*,hlm. 109-110

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut yaitu :

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk
- 2) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- 3) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis
- 4) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- 5) Perubahan kondisi persaingan
- 6) Perubahan perundang-undangan yang membuka kesempatan baru dalam berusaha

d. Ancaman

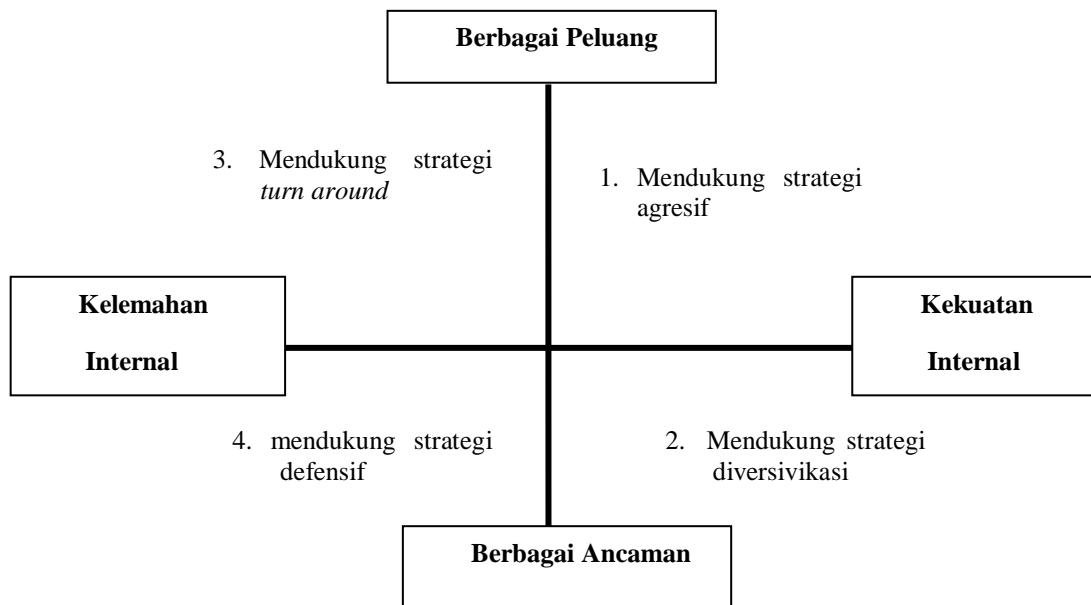
Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman ini merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan pembaharuan peraturan dapat menjadi penghalang bagi perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT

membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).²⁵

Gambar 2.2

Analisis SWOT



(Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis)

1. Kuadran 1 (Pengembangan dan Pertumbuhan)²⁶

Merupakan situasi menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

²⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.....*, hlm. 20

²⁶ *Ibid*, Hlm 20

Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

2. Kuadran 2 (Stabilisasi Internal dan Konsolidasi)

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

3. Kuadran 3 (Fokus Pada Aktivitas)

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dipihak lain, ia menghadapi beberapa kelemahan internal. Strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4 (Diversifikasi Aktivitas)

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

4. Macam- Macam Pendekatan Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuty dalam analisis SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan analisis SWOT tersebut sebagai berikut²⁷:

1. Matrik SWOT

²⁷*Ibid* , hlm. 46

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

2. Matrik *Boston Consulting Group*

Matrik ini diciptakan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matrik BCG juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

3. Matrik Internal Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model General Electric (GE-Model), dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis tingkat korporat yang lebih detail.

4. Matrik *Space*

Yaitu untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik ini dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industry pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara finansial relative cukup kuat

untuk mendayagunakan keuangan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

5. Matrik *Grand Strategy*

Yaitu digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

5. Perumusan Strategi Operasional

Komponen strategi operasional dibuat untuk mendukung penerapan misi dan strategi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

a. Strategi Kualitas

Perusahaan harus menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan, juga merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan konsumen agar dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dalam hal:

1) Desain yang fleksibel

Perusahaan membuat perubahan desain atau memperkenalkan produk baru secara cepat.

2) Kualitas yang baik dan konsisten

Perusahaan mempertahankan produk berkualitas tinggi dengan konsisten serta menyediakan kinerja produk yang baik.

3) Kecepatan pelayanan

Perusahaan memberikan kecepatan pelayanan seperti yang diharapkan oleh konsumen atau seperti yang dijanjikan kepada konsumen.²⁸ Perusahaan yang memberikan pelayanan konsumen jauh melebihi harapan konsumen serta menciptakan tingkat pelayanan yang jauh lebih baik daripada yang dibayangkan oleh konsumen. Perusahaan berusaha membina hubungan yang sangat baik dengan konsumen. Hal ini akan menciptakan loyalitas konsumen.²⁹

4) Harga relatif rendah

Perusahaan memberikan harga yang relatif rendah dibandingkan dengan pesaing.

5) Pelayanan Purna Jual

Perusahaan menyediakan pelayanan kepada konsumen setelah penjualan.

6) Variasi produk

Perusahaan menyediakan banyak produk yang beragam untuk suatu lini produk.

b. Strategi Produk

Strategi mengenai produk sangat tergantung pada proses transformasi. Strategi ini meliputi biaya produksi, kualitas, dan

²⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.....*, hlm. 83

²⁹ Freddy Rangkuti, *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm. 96

keputusan penggunaan sumber daya manusia, dan interaksi dengan desain produk. Untuk menentukan strategi produk yang sesuai dengan potensi dan tingkat persaingan eksternal, perusahaan perlu menganalisis daur hidup produk.³⁰

Menurut Shinta, bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada kinerja produk terhadap harapan pembeli. Bila kinerja sesuai atau melebihi harapan, pembeli merasa puas. Banyak manfaat yang didapat yaitu reputasi perusahaan semakin positif di mata pelanggan, dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan sehingga semakin banyak orang yang membeli dan menggunakan produk tersebut, meningkatkan keuntungan.³¹

c. Strategi proses

Pengambilan keputusan terhadap proses menyangkut komitmen yang diambil oleh pihak manajemen. Faktor-faktor harus dipertimbangkan adalah teknologi yang digunakan, kualitas, pendayagunaan tenaga kerja manusia dan peralatan.

d. Strategi Fasilitas

Pengambilan keputusan mengenai fasilitas sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Perusahaan juga perlu mengetahui pengaruh potensi fasilitas yang akan

³⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.....*, hlm. 83

³¹ Agustina Shinta, *Manajemen Pemasaran*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011), hlm 25

mempengaruhi tingkat persaingan. Secara keseluruhan, ada empat strategi fasilitas, yaitu ukuran dan desain struktur, lokasi, tata letak, serta sistem *material handling*. Strategi fasilitas harus dapat mendukung kegiatan operasional mulai dari pemesanan bahan baku sampai pengirimannya ke konsumen.³²

C. UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

1. Definisi UMKM

Pada Bab 1 pasal 1 UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), maka yang dimaksud UMKM yaitu :³³

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik perorangan atau badan usaha perorangan 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 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 orang perorangan atau badan usaha yang bukan

³² Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.....*, hlm. 83

³³ Budi Harsono, *Tiap Orang Bisa Menjadi Pengusaha Sukses dan Kelas Dunia Melalui UMKM*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 32.

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 sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,00 (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 miliar 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, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan dengan kriteria sebagai berikut :

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

Berdasarkan definisi diatas maka UMKM yaitu suatu bentuk usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang memenuhi kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

2. Kriteria UMKM

a. Manajemen Bisnis Sendiri³⁴

UMKM sangat berbeda dengan waralaba. Perbedaannya yang mencolok terletak pada manajemen bisnis. Apabila waralaba memiliki manajemen bisnis yang ditentukan oleh pihak *franchisor*, maka UMKM tidak. Pemilik UMKM memiliki kebebasan untuk bertindak dan mengambil keputusan sendiri dengan kemajuan usahanya.

b. Modal Usaha Terbatas

UMKM memiliki modal terbatas, karena pada umumnya modal hanya berasal dari pemilik usaha atau bisa jadi sekelompok kecil orang yang ikut menginvestasikan uangnya untuk modal UMKM tersebut.

c. Karyawan Kebanyakan dari Penduduk Lokal

Pada umumnya, UMKM mengambil karyawan dari penduduk lokal. Hal ini dikarenakan dua hal. Pertama, pemilik UMKM ingin memberdayakan penduduk lokal agar bisa bekerja secara mandiri di daerah tersebut. Kedua, adanya keterbatasan biaya untuk menggaji karyawan yang berasal dari daerah luar.

³⁴Akifa P. Nayla, *Komplet Akuntansi untuk UKM dan Waralaba*, (Jogjakarta: Laksana),2014, hlm. 12

d. Bersifat Usaha Keluarga

Pada umumnya, UMKM bersifat usaha keluarga. Dalam artian, usaha ini dijalankan dan dikembangkan sendiri oleh pemilik usaha bersama keluarganya. Setelah berkembang cukup besar, pemilik UMKM memperkerjakan penduduk sekitar dengan sistem seperti keluarga.

e. Posisi Kunci Dipegang oleh Pemilik

Maju-mundurnya UMKM tergantung sepenuhnya oleh pemilik usaha. Dalam hal ini, berarti sistem untuk menjalankan atau memajukan usaha tidak diajarkan kepada karyawan atau orang yang menjadi kepercayaan.

f. Modal Usaha Berasal dari Keuangan Keluarga

Kebanyakan UMKM tidak mengandalkan modal dari pihak luar, seperti investor atau bank, tetapi dari keuangan keluarga, sehingga memungkinkan tercampurnya keuangan keluarga dan perusahaan. Modal dari pihak luar hanya dibutuhkan ketika pemilik UMKM ingin mengembangkan usaha tersebut ke luar daerah.

3. Peran UMKM

Menurut Ahmad Erani Yustika yang dikutip oleh Rahmawan Budiarto peran ekonomi meliputi :³⁵

a. Struktur usaha di Indonesia selama ini sebenarnya bertumpu pada keberadaan UMKM akan tetapi dengan kondisi yang

³⁵Rahmawan Budiarto, *Pengembangan UMKM Antara Konseptual dan Pengalaman Praktis*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015), hlm. 7

memprihatinkan, baik dari segi nilai maupun keuntungan yang diraih. Dengan memajukan kelas usaha tersebut akan membangun kesejahteraan sebagian besar masyarakat.

- b. Sebagai UMKM selama ini telah berorientasi ekspor sehingga membantu pemerintah dalam mendapat devisa
- c. Sektor UMKM lebih fleksibel dalam berbagai kondisi perekonomian yang tidak menguntungkan seperti saat ini dialami di Indonesia
- d. Lebih banyak menggunakan bahan baku dalam negeri sehingga tidak membebani nilai impor seperti selama ini yang dipraktikkan usaha besar

4. Keuntungan Berkembangnya UMKM

Pada dasarnya begitu pentingnya usaha mikro, kecil dan menengah dalam memberikan kontribusi bagi masyarakat dan Negara serta banyaknya kekuatan atau kelebihan yang dimiliki oleh UMKM khususnya usaha mikro dan usaha kecil yang antara lain meliputi³⁶ :

- a. Rendanya tingkat akses mereka untuk memperoleh sumber pendanaan modal dari kreditur baik perbankan maupun lembaga keuangan lainnya, justru berimplikasi positif dimana mereka lebih berhati-hati dalam memutar roda bisnisnya
- b. UMKM terbukti memiliki ketahanan yang cukup kuat terhadap krisis ekonomi

³⁶Budi Harsono, *Tiap Orang Bisa Menjadi Pengusaha Sukses dan Kelas Dunia Melalui UMKM,....*, hlm. 36-37

- c. Usaha mikro, kecil dan menengah lebih dominan menggunakan bahan baku local yang pada akhirnya dapat berdampak positif dalam hal memberikan nilai tambah pada bahan baku yang ada menjadi bahan jadi, mengikutsertakan pemasok dalam negeri untuk ikut menikmati keberhasilan bisnis mereka
- d. Meningkatkan kreativitas sumber daya manusia dalam negeri
- e. Mampu menjadi sebagian dari *barrier to entry* bagi produk sejenis buatan luar negeri
- f. Mampu menjadi alternatif bagi masyarakat untuk menyediakan barang dan jasa dengan harga yang lebih murah.

D. Usaha Batok Kelapa

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah batok berarti tempurung. tempurung merupakan lapisan keras yang terdiri dari lignin, selulosa, metoksil dan berbagai mineral.³⁷ Kelapa adalah tumbuhan palma yang berpokok tinggi, buahnya ditutupi sabut dan tempurung yang keras didalamnya terdapat daging dan air, merupakan tumbuhan serbaguna³⁸

Potensi Kerajinan Tempurung (Batok) Kelapa yaitu tidak terbantahkan lagi bahwa pohon nyiur memang pohon multiguna. Setiap dari bagian pohonnya memiliki nilai ekonomi dan nilai jual, tak terkecuali dari kulit buahnya (batok atau tempurung). Jika diolah dalam bentuk

³⁷<http://Id.Wikipedia.Org/Wiki/Kerajinan.Html>. diakses pada 19 Desember 2018 pukul 13.27 Wib.

³⁸Sujud Marwoto, *Kerajinan Tempurung (Batok) Kelapa*, (Pekalongan: tidak diterbitkan, 2013), hlm. 2

kerajinan memiliki nilai tambah secara ekonomis yang lebih baik, meskipun banyak juga yang masih memanfaatkan batok kelapa untuk diolah menjadi bahan bakar berupa arang batok kelapa. Ternyata batok kelapa bisa dijadikan komoditi kerajinan yang sangat unik dan cantik.

Hasil kerajinan tempurung kelapa ini antara lain berupa ragam tas dengan berbagai bentuk (model) dan ukuran, beragam bentuk model rel gorden, cup lampu, peci, manik-manik atau kancing, dompet, tas HP dan beragam pesanan khusus cinderamata dari bahan tempurung kelapa. Peningkatan pendapatan ekonomi masyarakat dapat lebih bernilai guna jika bahan-bahan seperti tempurung kelapa yang sebenarnya banyak dijumpai di wilayah Indonesia dapat dimanfaatkan sedemikian rupa menjadi barang 4 kerajinan yang bernilai ekonomis, bernilai seni serta bernilai guna praktis untuk kehidupan sehari-hari.

Kerajinan ini selain untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal, juga banyak digemari dan diminati masyarakat dari luar negeri. Dan masih terbuka peluang terutama bila terdapat pesanan jumlah besar, biasanya masih mengalami keterbatasan, karena pembuatan kerajinan ini membutuhkan waktu, tenaga yang terlatih dan peralatan yang khusus. Diharapkan jika ada investor yang berminat dapat melakukan pula upaya penggunaan alat-alat pembuat bahan kerajinan ini dengan teknologi tepat guna, sederhana, dan murah namun dapat diandalkan untuk melipatgandakan produksi dan meningkatkan kualitas produksi. Keterampilan pengrajin juga dapat ditingkatkan dengan menggali pola

atau motif-motif baru yang disukai dan sedang trend di pasaran untuk dapat disesuaikan pada kerajinan tempurung kelapa, atau bahkan menciptakan trend sendiri yang mampu diserap pasar (*trend setter*).

Melihat keadaan ini tentu menjadi suatu inspirasi bahwa sebenarnya potensi yang ada masih terbuka lebar untuk digali dan diwujudkan dalam berbagai bentuk peluang-peluang usaha yang inovatif, kreatif, berkaitan dengan potensi ketersediaan bahan baku tanaman kelapa ini. Harapan selalu tumbuh dan terbuka. Sentra kerajinan tempurung kelapa yang telah ada saat ini diharapkan dapat menjadi peluang bagi tumbuhnya sentra-sentra kerajinan sejenis atau yang masih ada keterkaitannya, sehingga dapat menumbuhkan semangat kewirausahaan masyarakat secara lebih luas, dan yang pasti akan membantu meningkatkan taraf pendapatan dan kesejahteraan masyarakat setempat.³⁹

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Hanifah Asmawati.⁴⁰ Hasil penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi apayang akan dikembangkan pada usaha laundry ini. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Adapun hasil penelitian ini yaitu melakukan promosi dengan memanfaatkan teknologi dan kemampuan sumber daya manusia

³⁹*Ibid*, hlm. 4

⁴⁰Hanifah Asmawati, "Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode Analisi SWOT Pada Usaha Laundry Istiqomah Di Samarinda", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 6 No. 1, 218, hlm. 65-76

yang ada, memberi pelayanan yang maksimal pada konsumen, memberi jaminan terhadap kualitas jasa yang diberikan, selalu berinovasi pada yang ditawarkan, hubungan baik dengan konsumen, meningkatkan pangsa pasar dengan penyebaran cabang laundry dan tetap menjaga kualitas pelayanan dan kuantitas. Perbedaan penelitian ini adalah usaha yang dikaji adalah Usaha Laundry Istiqomah Di Samarinda. Persamaannya yaitu dalam menentukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dwi Dayanti dkk.⁴¹ Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam analisis SWOT yaitu suatu analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini yaitu dapat menentukan strategi pemasaran yang sesuai dimasa yang akan datang yang mampu menjadikan PT. INDO CALIPAST Taman-Sepanjang Sidoarjo sebagai pemenang dalam persaingan di pasar Sidoarjo. Perbedaan penelitian ini adalah usaha yang dikaji yaitu perusahaan PT.INDO CALIPAST dan menentukan cara strategi pemasaran yang sesuai dimasa yang akan datang. Persamaan dengan penelitian ini adalah menentukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT.

⁴¹Dwi Dayanti et al, "Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Pada Aspek Operasional Perusahaan Pada PT.INDO CALIPLAST", *Jurnal Manajemen Branchmark*, Volume 3 No. 3, hlm. 180

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Mario Budiono.⁴² Penelitian tersebut bertujuan mengidentifikasi strategi pengembangan yang digunakan pelaku bisnis dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Penelitiannya menggunakan dengan metode deskriptif dan narasi kualitatif. Perbedaan dengan penelitian ini adalah usaha yang diteliti tentang jasa service ac dan persamaanya yaitu menentukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afridhal.⁴³ Penelitian tersebut bertujuan merumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan usaha roti tanjung. Metode yang digunakan analisis SWOT dan Matrik SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alternative strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan usaha adalah perbaikan sarana dan prasarana produksi dan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian ini adalah usaha yang dikaji yaitu Usaha Roti Tanjong dan menggunakan matriks QSP. Persamaan penelitian ini adalah menentukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT.

Setelah itu penelitian yang dilakukan oleh Mohsen Shafieyan dkk.⁴⁴ Penelitian tersebut bertujuan untuk menyelidiki strategi utama yang terkait dengan pembangunan berkelanjutan produksi padi sebagai pertanian yang

⁴²Mario Budiono, "Strategi Pengembangan Usaha Jasa Servis AC Menggunakan Metode SWOT Pada CV. Wahyu Putra Teknik", SKRIPSI (UPN Veteran Jatim:2014)

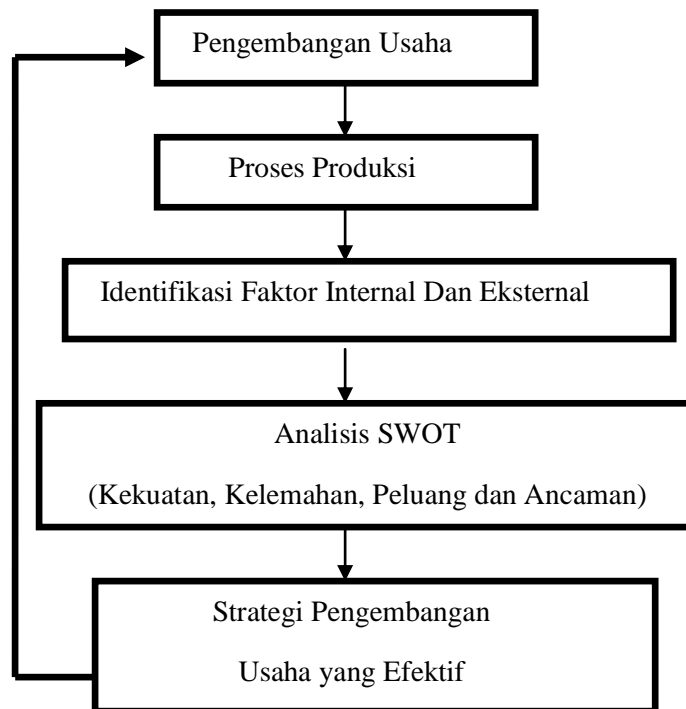
⁴³Muhammad Afridhal, "Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjung di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen", *Jurnal S.Pertanian*, Vol. 1 No. 3, 2017, hlm. 223-233

⁴⁴Mohsen Shafieyan et al, "Identification of Strategies for Sustainable Development of Rice Productoin in Guilan province Using SWOT Analysis", *Internasional Journal of Agricultural Management and Development*, 2016

sangat penting. Metode yang digunakan kualitatif dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini yaitu strategi pembangunan tanaman padi untuk mengurangi kelemahan, menghindari ancaman, meningkatkan kekuatan dan memahami peluang untuk produksi di Guilan. Perbedaan penelitian ini adalah usaha yang dikaji tentang produksi padi. Persamaanya yaitu menentukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Risdayani⁴⁵. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan industry Rumah Cokelat di Kota Palu. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT. Hasil penelitian ini yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan dan peluang sebesar-besarnya untuk mengurangi kelemahan dan memperkecil ancaman di penelitian ini memanfaatkan rasa original biji kakao, produk yang berkualitas, menggunakan lemak kakao yang asli dan bahan baku yang berkualitas. Perbedaan penelitian ini adalah usaha yang dikaji tentang industry rumah cokelat. Persamaan dengan penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

⁴⁵Risdayani, "Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Pasta Pada Industri Rumah Coklat Di Kota Palu", *Jurnal Agrotekbis*, Volume 4 No.3, hlm. 361

Gambar 2.2**Kerangka Berfikir**

Dalam praktiknya usaha Batok Kelapa “Coco Art” dapat mengembangkan strateginya untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi disebut perencanaan strategi. Tujuan perencanaan strategi yaitu agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Setelah menyelesaikan analisis faktor strategi eksternal (peluang dan ancaman), haruslah menyelesaikan strategi internal (kekuatan dan kelemahan). Masalah strategi yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan dimasa yang akan datang.