

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengembangan Usaha

1. Definisi Pengembangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.¹

Pada penelitian AY Lubis, menurut Hafisah

Pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha-usaha kecil agar menjadi usaha yang mandiri dan tangguh.

Sedangkan menurut Mangkuprawira menyatakan bahwa

Pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa yang akan datang. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan

¹ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka 2005), hal. 538

memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.²

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang memberikan informasi, pengarahan, pengaturan, dan pedoman dalam pengembangan usaha.

2. Definisi Usaha

Usaha adalah melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau tidak berbentuk badan hukum, yang di dirikan dan berkedudukan di suatu daerah dalam suatu Negara.

Maka dapat disimpulkan bahwa usaha adalah suatu kegiatan yang didalamnya mencakup kegiatan produksi, dan distribusi dengan menggunakan tenaga, pikiran dan badan untuk mencapai suatu tujuan. Bertitik tolak dari pengertian diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pengembangan usaha adalah suatu cara atau proses memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan meningkatkan perluasan usaha serta kualitas dan kuantitas produksi dari

² AY Lubis, *Pengembangan Usaha*, Repositiry.usu.ac.id, hal. 9

pada kegiatan ekonomi dengan menggerakkan, tenaga dan badan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Jadi dari dua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (*starting*), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan franchising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain- lain.

3. Tahapan Pengembangan Usaha

Menurut Pandji Anoraga ada beberapa tahapan pengembangan usaha antara lain:³

³ Pandji Anoraga. *Pendekatan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007) hlm.90 .

a. Identifikasi peluang

Perlu mengidentifikasi peluang dengan didukung data dan informasi. Informasi biasanya dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti:

- a) Rencana perusahaan
- b) Saran dan usul manajemen kecil
- c) Program dan pemerintah
- d) Hasil berbagai riset peluang usaha
- e) Kadin atau asosiasi usaha sejenis

b. Merumuskan Alternatif Usaha

Setelah informasi berkumpul dan dianalisis maka pimpinan perusahaan atau manajer usaha dapat dirumuskan usaha apa saja yang mungkin dapat dibuka.

c. Seleksi Alternatif

Alternatif yang banyak selanjutnya harus dipilih satu atau beberapa alternatif yang terbaik dan prospektif. Untuk usaha yang prospektif dasar pemilihannya antara lain dapat menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a) Ketersediaan pasar
- b) Resiko kegagalan
- c) Harga

d. Pelaksanaan Alternatif Terpilih

Setelah penentuan alternatif maka tahap selanjutnya pelaksanaan usaha yang terpilih.

e. Evaluasi

Evaluasi dimaksud untuk memberikan koreksi dan perbaikan terhadap usaha yang dijalankan. Di samping itu juga diarahkan untuk dapat memberikan masukan bagi perbaikan pelaksanaan usaha selanjutnya.

4. Teknik Pengembangan Usaha

1) Peningkatan Skala Ekonomis

Cara ini dapat dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi, dan tempat usaha.⁴ Ini dilakukan bila perluasan usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis. Sebaliknya, bila peningkatan output mengakibatkan peningkatan biaya jangka panjang, maka tidak baik untuk dilakukan.

Dengan kata lain, bila produk barang dan jasa yang dihasilkan sudah mencapai titik paling efisien, maka memperluas skala ekonomi tidak bisa dilakukan, sebab akan mendorong kenaikan biaya. Skala usaha ekonomi terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output

⁴ Suryana, *Kewirausahaan pedoman praktis: kiat dan proses menuju sukses* (Jakarta: Salemba, 2006) edisi ketiga, hlm. 156.

menurunkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha.

1) Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi yang berbeda. Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup. Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Untuk memperluas skala ekonomi, bila pengetahuan usaha dan

permodalan yang cukup., wirausaha bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*), atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan.

5. Jenis-Jenis Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.⁵

1) Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.⁶

Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Strategi pengembangan produk ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau yang dimodifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada

⁵ Freddy Rangkuti, *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication* (Jakarta: PT Gramedia pustaka utama,2009) hlm. 14.

⁶ David Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*. ,..... . hlm. 251.

pelanggan. Di samping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus yang dikenal sebagai *product life style*.

Menurut David lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif, yaitu:⁷

- a) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b) Ketika organisasi berkompetensi 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 kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

⁷ *Ibid*, hlm, 260.

2) Strategi Pengembangan Pasar

Menurut David ada 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.⁸

3) Strategi Pengembangan yang Terkonsentrasi

Strategi pengembangan yang terkonsentrasi memfokuskan pada suatu kombinasi produk dan pasar tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang langsung menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan dari suatu produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal

⁸ *Ibid*, hlm, 259.

dengan suatu teknologi yang dominan. Pemilihan secara rasional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu arena bisnis persaingan.

Strategi pengembangan yang Terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena didukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga pelanggan dan efektivitas dari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau skills, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

4) Strategi Inovasi

Strategi inovasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak industri apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya risiko yang dihadapi perusahaan itu. Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk-produk industri, maupun untuk barang-barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu

perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju.

B. Strategi

1. Definisi Strategi

Pengertian strategi menurut Swasta dan Irawan yaitu

“Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut (perusahaan)”.

Sedangkan menurut Lawrence dan William yaitu

*“A strategi is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challengers of the environment and that is designed to ensure that the basic objective of enterprice are achived through proper execution by the organization”*⁹

Strategi adalah suatu rencana yang sidatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan untuk mamastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, diantaranya:

⁹ Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hal, 12.

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita- citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.
- c. Merumuskan faktor- faktor ukuran keberhasilan dari strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternative strategi dalam mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.¹⁰

2. Jenis-jenis Strategi

Kebanyakan dari perusahaan menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat berisiko jika dijalankan terlalu jauh. Dalam perusahaan- perusahaan besar, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi- divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Ada beberapa jenis strategi adalah sebagai berikut:

¹⁰ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html> (diakses pada tanggal 1 Juli 2019)

- a. Strategi integrasi meliputi: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal.
- b. Strategi intensif. Disebut strategi intensif karena ada beberapa hal yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin diperbaiki. Strategi intensif ini meliputi: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
- c. Strategi diversifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat.
- d. Strategi defensive meliputi: pensiutan, divestasi, dan likuidasi.¹¹

C. Analisis SWOT

1. Definisi Analisis SWOT

Analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.¹² Analisis SWOT yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*).¹³ Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian

¹¹ David Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*. (Jakarta: Salemba Empat. 2010) hlm. 256.

¹² Philip Kolter, dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Indeks, 2009), hal.63.

¹³ Freddy Rangkuti, *Teknik membedah Kasus Analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 19-20.

perencana strategis harus menganalisis faktor- faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yaitu *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *threats*. Berikut ini penjabaran tentang analisis SWOT yaitu:

1) Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

Kekuatan dapat terkandung dalam:

- a. Sumber daya keuangan,
- b. Citra kepemimpinan pasar,
- c. Hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain.

Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam

organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dengan memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh usaha yang bersangkutan.

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas, manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.¹⁴

Jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam sebuah perusahaan yang dimaksud ialah:

- a. Keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya,
- b. Keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.
- c. Sarana dan prasarana yang dimiliki,
- d. Kemampuan manajerial yang rendah,

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hal 172

- e. Keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar,
- f. Produk yang kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*opportunities*) adalah dimana situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan yang penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Faktor peluang berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan bisnis seperti:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk
- b) Identifikasi suatu segmen Pasar yang belum mendapat perhatian
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan

- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan usaha
- e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- f) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis

4) Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Yang termasuk ancaman antara lain:

- a. Masuknya pesaing baru,
- b. lambatnya pertumbuhan pasar,
- c. meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting,
- d. perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan di mana ancaman adalah kendala potensial.¹⁵

5) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal perusahaan ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kualitas maupun kuantitas perusahaan, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, fleksibilitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam motivasi karyawan, dan pengalaman karyawan. Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan baik dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh, efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya anggaran dan keuntungan serta sumber tingkat perusahaan.

¹⁵ *Ibid.*, hal. 172

Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, ketersediaan pemasok dan biaya bahan baku, layout, lokasi, persediaan, optimalisasi fasilitas, penelitian dan pengembangan, merk dagang, hak paten, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya manfaat peralatan. Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestos perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategis, sinergi dalam organisasi, sistem informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

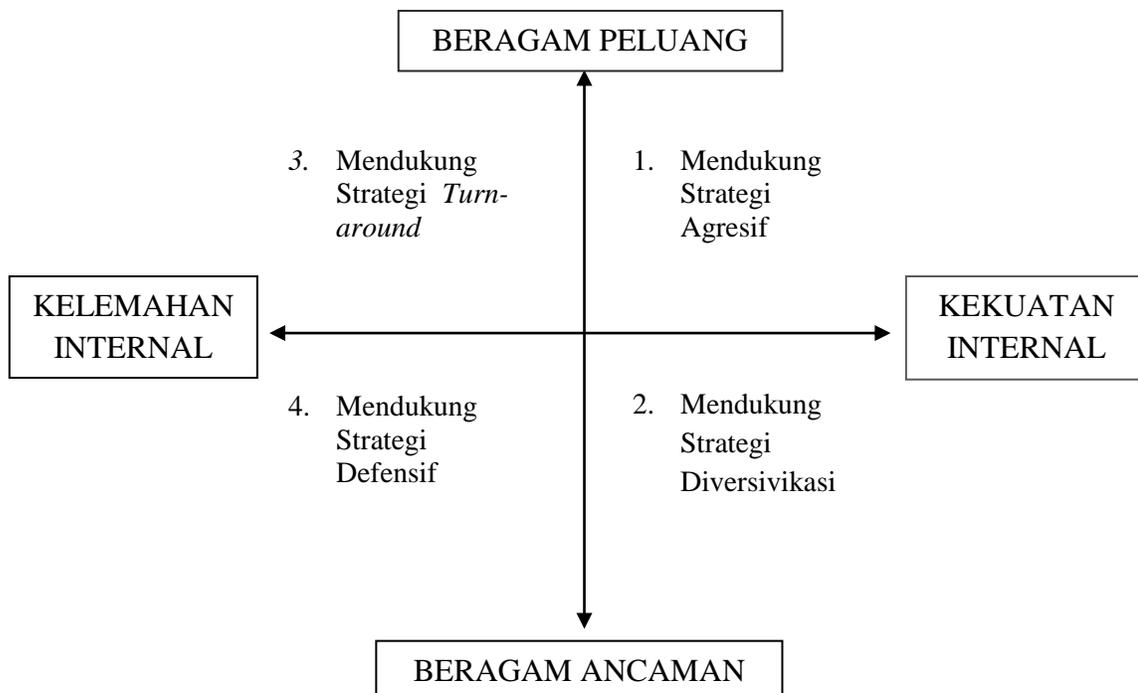
6) Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan utama penilaian lingkungan adalah mengamati peluang peluang baru, peluang pemasaran sendiri di definisikan sebagai suatu bidang kebutuhan dimana perusahaan dapat memenuhinya secara menguntungkan. Peluang dapat dicatat dan dipilah menurut daya tariknya, dan kemungkinan keberhasilannya. Kemungkinan sukses perusahaan akan semakin besar apabila kekuatan bisnisnya tidak hanya sesuai dengan persyaratan sukses utama untuk beroperasi dalam pasar sasaran tersebut, tetapi juga unggul dari

para pesaingnya. perusahaan yang berkinerja paling baik adalah perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan mempertahankannya dengan jangka panjang. Sebagian perkembangan dalam lingkungan eksternal merupakan ancaman. Ancaman lingkungan sendiri adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan yang akan mengurangi penjualan atau laba bila tidak dilakukan pemasaran defensif.

Gambar 2.1

Diagram Analisis SWOT



Kuadran 1: Perusahaan sangat diuntungkan. Karena pada situasi ini, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif bagi perusahaannya (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Pada kuadran ini perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar, namun secara bersamaan perusahaan juga memiliki kendala/kelemahan internal.

Kuadran 4: Pada kuadran ini perusahaan sangat tidak diuntungkan, karena perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.¹⁶

a. Matrik IFAS dan EFAS

1) Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi

¹⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 19-20

internal tersebut dalam kerangka *strengths* dan *weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh lebih dari 1,00).
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 s/d +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.

- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi nilai 4,0 (outstanding) samapai dengan 1,0 (poor).
- e) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2) Faktor strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS).

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot dalam masing-masing kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-

faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini

dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.¹⁷

3) Tahapan Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut:

- a) Matrik TOWS atau SWOT
- b) Matrik BCG, matrik internal, matrik eksternal, matrik SPACE
- c) Matrik *Grand Strategy*

1) Matrik TOWS atau SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan 4 (empat) set alternatif strategis.

¹⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 22-26

Tabel 2.1
Matrik SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p>WEAKNESESS (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber: Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis*

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.¹⁸

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

Strategi ini ditetapkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

A. Peneliti Terdahulu

Adapun yang pertama adalah penelitian yang berjudul “Analisis *Strenght, Weakness, Opportunities, Threat* dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung”, oleh pujiati, 2018. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mmenentukan strategi pemasaran home industry Ayam Jago dengan menggunakan analisis SWOT.

¹⁸ *Ibid.*, hal. 31-32

Hasil penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT maka home industry Ayam Jago dapat menggunakan strategi SO (*Strength-Opportunities*) yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual. Selalu berinovasi pada produk yang ditawarkan, mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan konsumen dan pemerintah. Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan dengan analisis SWOT. Perbedaannya yaitu pada penelitian Pujiati menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasaran sedangkan penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi pengembangan.¹⁹

Adapun yang kedua adalah penelitian yang berjudul “Penberapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dalam Perspektif Ekonomi Islam”, oleh Ulfa Hidayati, 2018. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis kondisi dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dan akan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dalam perspektif ekonomi Islam. Hasil dari penelitian ini adalah dimana kondisi usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo yang dimiliki oleh setiap pengrajin berkembang secara positif dengan demikian maka tingkat pendapatan akan tumbuh. Akan tetapi dalam mengembangkan usaha, para pengrajin akan mengalami kendala dan mengalami ancaman. Beberapa alternatif strategi untuk pengrajin yang

¹⁹ Pujiati, Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threat* dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung, Skripsi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Tulungagung, 2018

bersifat deferensial intensif , dan integrasi yaitu diantaranya, mengikuti pelatihan, meningkatkan kualitasn produk , memperluas jangkauan pemasaran, melakukan kerjasama pemerintah dan lembaga organisasi terkait, serta memperbaiki atau meningkatkan infrastruktur penunjang. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan tentang menentukan strategi pengembangan suatu perusahaan menggunakan analisis SWOT dengan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya yaitu bahwasanya penelitian terdahulu mengambil pada obyek usaha industry genteng sedangkan penelitian ini mengambil obyek perusahaan konveksi.²⁰

Adapun yang ketiga adalah penelitian yang berjudul “Perancangan Strategi pengembangan Usaha dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali”, oleh Eni Dewi Saputri, 2011. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk megidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada perusahaan Abon Diamond serta menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan Abon Diamond untuk mengembangkan usahanya. Hasil dari penelitian ini adalah dimana dalam menjalankan usahanya, perusahaan Abon Diamond ada hal-hal yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada produk dan system yang ada di perusahaab Abon Diamond adalah reputasi pasar, kualitas produk, keputusan pelanggan, pangsa pasar, perbaikan produktivitas,

²⁰ Ulfa Hidayati, *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha dalam Perspektif Ekonomi Islam*, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Raden Intan Lampung, 2018.

teknologi baru, kenaikan listrik dan BBM. Kemudian strategi yang dihasilkan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan dengan meningkatkan kapasitas produk secara ekonomis dengan mutu yang baik, meningkatkan pangsa pasar di pasar utama dan memaksimalkan volume di luar pasar utama. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menjelaskan strategi pengembangan pada suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu bahwasanya penelitian terdahulu mengambil obyek pada perusahaan Abon sedangkan penelitian ini mengambil obyek perusahaan konveksi.²¹

Adapun yang keempat adalah penelitian yang berjudul: “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner dalam Perspektif Ekonomi Islam (studi kasus pada Usaha Kang Bagong Catering Semarang)”, oleh Siti Laeleyah,²² 2017, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan bisnis yang diterapkan di Kang Bagong Catering Semarang dan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan bisnis yang diterapkan di Kang Bagong Catering Semarang yang dikaitkan dengan analisis Ekonomi Islam. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa strategi

²¹Eni Dewi Saputri, *Perancangan Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali*, Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, 2011.

²² Siti Laeleyah, *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner dalam Perspektif Ekonomi Islam*, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo, 2017.

pengembangan bisnis yang diterapkan oleh Kang Bagong Catering yaitu strategi kombinasi bersama, yakni strategi integrasi vertikal (strategi integrasi ke depan, strategi integrasi kebelakang, dan strategi integrasi horizontal), strategi intensif (strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk), dan strategi diversifikasi menerapkan strategi diversifikasi terkait/ konsentrik. Jika dianalisis dengan ekonomi Islam, strategi-strategi yang diterapkan Kang Bagong Catering secara umum sudah sesuai dengan teori yang ada. Dalam hal ini Kang Bagong Catering tidak hanya fokus pada strategi-strategi secara umum, namun Kang Bagong Catering juga tidak melupakan hal-hal yang diatur oleh agama Islam. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi pengembangan bisnis atau usaha dan juga sama menggunakan metode penelitian kualitatif, Perbedaan dari penelitian yaitu terdapat pada analisisnya yakni pada penelitian terdahulu menggunakan analisis deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

Adapun yang kelima adalah penelitian yang berjudul “Analisis strategi pengembangan bisnis UKM guna meningkatkan pendapatan karyawan menurut perspektif ekonomi islam”, oleh Helen Malinda,²³ 2017, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan bisnis UKM dalam hal ini pada perusahaan bakso ikan Cahaya Bahari yang beralamatkan di Desa Linggar Jati Lampung Selatan guna meningkatkan

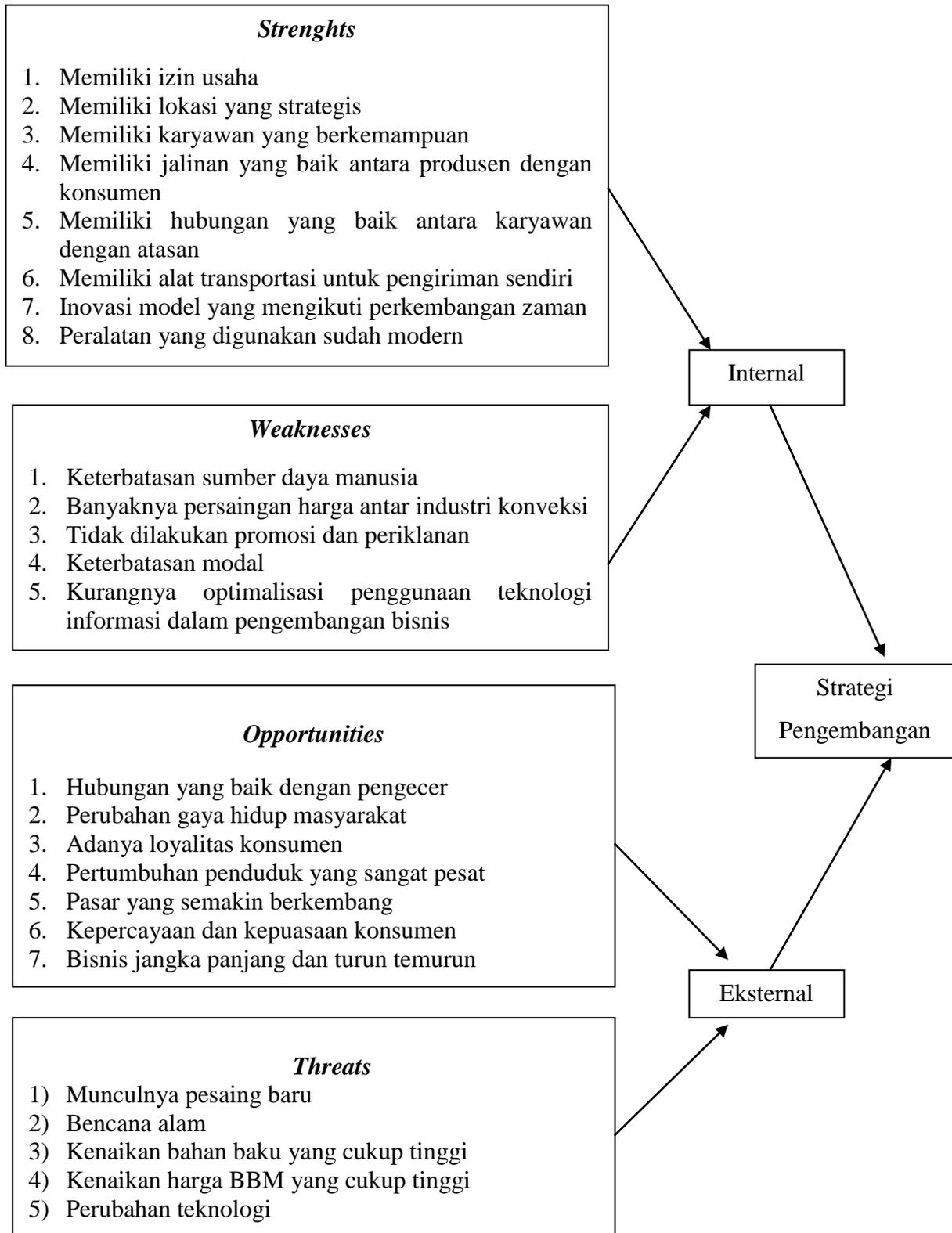
²³ Helen Malinda, *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis UKM guna Meningkatkan Pendapatan Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam*, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017.

pendapatan karyawan dan untuk mengetahui bagaimana pandangan ekonomi Islam tentang strategi pengembangan bisnis UKM dalam meningkatkan pendapatan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan Cahaya Bahari adalah dengan menggunakan bauran pemasaran (marketing mix) yang meliputi produk yang halal, harga yang terjangkau, dan promosi yang transparan. Dengan strategi tersebut yang telah dilakukan oleh perusahaan menghasilkan peningkatan omset penjualan dan mampu memperluas area pemasaran hingga keluar provinsi. Meskipun perusahaan memiliki omset yang besar akan tetapi perusahaan masih belum bisa memberikan upah yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh pemerintah melalui penetapan UMR provinsi Lampung. Karena sistem pemberian upah yang diterapkan oleh perusahaan adalah menggunakan sistem upah berdasarkan kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama- sama membahas tentang strategi pengembangan bisnis atau usaha dan juga sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan dari penelitian yaitu terdapat pada analisisnya pada peneliti terdahulu menggunakan analisis pendekatan berfikir induktif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama- sama membahas tentang strategi pengembangan bisnis atau usaha dan juga sama menggunakan metode penelitian kualitatif, Perbedaan dari penelitian yaitu terdapat pada analisisnya

pada peneliti terdahulu menggunakan analisis pendekatan berfikir induktif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

B. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah penelitian ini, maka penulis mengemukakan kerangka berfikir sebagai berikut:



Dengan hal ini jika analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats*) kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis tersebut akan dapat mempengaruhi pendapatan maka pengaruh tersebut akan dapat membangkitkan dan meningkatkan pendapatan pada UD. Sumber Sari di Tulungagung. Karena telah mengetahui apa saja kekuatan-kekuatan yang berupa ketrampilan yang telah dimiliki dan apa yang menjadi kelemahan yang mungkin akan dapat diminimalisir, kemudian adakah peluang yang dapat diperoleh dan bagaimana ancaman yang ada. Sehingga UD. Sumber Sari di Tulungagung akan mengetahui hal tersebut maka akan berusaha untuk menjadikan yang lebih baik lagi.

Konsumsi gula terus meningkat seiring dengan gaya hidup yang sekarang ini semakin modern. Implikasinya terhadap industri gula merah tebu adalah dengan semakin banyaknya perusahaan yang bersaing untuk meningkatkan volume penjualan. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah dengan menganalisis strategi pengembangan usaha yang dilakukan dilakukan dalam lingkup internal dan eksternal perusahaan, dengan menggunakan analisis SWOT dan dihitung dengan matriks IFAS, EFAS serta matriks SPACE.