

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen Strategi

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli dalam buku yang mereka tulis. Salah satunya pendapat Wheelen dan Hunger (2008): “Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.”

Manajemen strategi menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategi meliputi 4 (empat) elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi.

2. Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* (*Stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti *general ship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Secara umum, strategi didefinisikan sebagai suatu cara pencapaian tujuan. Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri Dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹

John A. Byrne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan yang direncanakan, penyebaran sumberdaya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan. Sementara itu, Jack Trout dalam bukunya *Trout On*

¹ Husein Umar, *Strategic Management in Action*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 31

Strategy, inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik.²

3. Tingkatan strategi

Dalam manajemen strategi, pada umumnya perusahaan atau badan usaha memiliki tiga level atau tingkatan strategi, diantaranya yaitu:

a. Strategi tingkat korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi ini dirumuskan dan ditetapkan oleh kelompok orang yang menduduki jabatan manajemen puncak yang mencakup semua kegiatan organisasi, termasuk beraneka bidang bersifat bisnis yang ditangani dan semua kegiatan yang bersifat fungsional. Bahkan termasuk strategi interaksi dengan lingkungan eksternal. Intinya terletak pada definisi yang mengatakan bahwa strategi merupakan keputusan mendasar tentang dalam bidang apa

² M. Suyanto, *Marketing Strategy*. (Yogyakarta: CV Andi Offset, Penerbit Andi, 2007), hal. 16

organisasi bergerak sekarang dan di masa yang akan datang. Berdasarkan jangka waktu, strategi korporasi memiliki kurun waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan strategi yang lain.³

b. Strategi tingkat bidang satuan bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi ini pada umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership* atau diferensiasi.

c. Strategi tingkat fungsional

Strategi fungsional memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dibandingkan dengan tingkatan yang lain. Strategi ini berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional ini harus terus mengarah kepada strategi bisnis, sementara untuk konsep mereka yang paling utama adalah sesuai dengan metode dan cara penerapannya.

³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hal. 21

4. Perumusan strategi

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.⁴

b. Tujuan Organisasi

Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, seperti misalnya memproduksi produk unggul, menjadi *market leader*, mengelola usaha secara efektif, dan memiliki teknologi unggul. Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi.

⁴ *Ibid.*, hal. 31

c. Strategi Organisasi

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha. Bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan dan bahkan antar situasi yang berbeda. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, di mana alternatif strategi-strategi tersebut relatif dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu strategi atau kombinasi dari beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimplementasikan.

d. Lingkungan

Untuk merealisasikan misinya, perusahaan akan banyak menemui kesulitan, jika ia tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan, oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, mampu memahami terkait kelemahan-kelemahan dan kekuatan.

Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan tadi, perusahaan perlu mengetahui peluang-peluang yang selayaknya untuk dimanfaatkan dari lingkungan eksternalnya agar perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif, sekaligus mengetahui ancaman-ancamannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sebelum manajer melakukan strategi apa yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus menganalisis terlebih dahulu kondisi internal dan eksternalnya.

e. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya.⁵

⁵Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis. Dan Praktik Bisnis*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hal. 20

5. Jenis-jenis alternatif strategi

Menurut David (2004), ada beberapa jenis strategi alternatif. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi alternatif yang dibagi kedalam 4 kelompok, yaitu:

a. Strategi Integrasi

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

- 1) Integritas ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau paritel.
- 2) Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
- 3) Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

b. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensifikasi dibagi mejadi tiga, yaitu:

- 1) Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan perluasan *market share* melalui usaha pemasaran atau promosi.
- 2) Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan perluasan pangsa pasar ke wilayah geografis baru.
- 3) Pengembangan produk adalah adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk/jasa pengembangan produk/jasa baru.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan. Strategi diversifikasi dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Diversifikasi terkait adalah jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.
- 2) Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif adalah strategi di mana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali

penjualan dan laba yang sedang menurun. Strategi defensif dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu:

- 1) Penciutan adalah strategi di mana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- 2) Divestasi adalah strategi di mana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
- 3) Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh asset perusahaan. Secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

6. Definisi pengembangan

Definisi pengembangan banyak disampaikan oleh para ahli diantaranya menurut Flippo, pengembangan adalah suatu proses yang mengupayakan peningkatan kemampuan & ketrampilan SDM guna menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal melalui pendidikan (peningkatan kemampuan), dan peningkatan ketrampilan (melalui pelatihan). Pengembangan menurut Malayu SP Hasibuan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengertian pengembangan (*development*) menurut Mathis adalah segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau masa depan dengan memberi bekal pengetahuan, perubahan sikap, atau

peningkatan ketrampilan. Pengembangan merupakan usaha yang dilakukan oleh individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pengembangan yang cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).⁶

7. Tingkatan dalam pengembangan usaha

a. Tingkat produk

Pada level produk pengembangan usaha berarti mengembangkan produk atau teknologi baru. Meskipun tingkat pengembangan dapat berbeda dari perusahaan ke perusahaan.

⁶ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), hal. 120-121

b. Tingkat komersial

Contoh bentuk pengembangan usaha di tingkat komersial ini terbagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Prospeksi murni. Ini berarti berburu pelanggan baru di segmen pasar yang baru. Dengan demikian pekerjaan ini memerlukan tenaga kerja yang kuat dan yang diyakini mampu menangani banyak masalah.
- 2) Saluran/ Organisasi penjualan. Dapat terdiri dari mitra, agen, seperti, distributor, pemenang lisensi, *franchisee* atau cabang sendiri nasional dan internasional
- 3) Pengembangan rantai nilai tingkat usaha yaitu tentang mengembangkan penawaran produk secara keseluruhan dari usaha/bisnis di perusahaan-perusahaan teknologi yang sesuai dengan rencana dan harus diintegrasikan atau dikombinasikan dengan teknologi lain yang sesuai.

c. Tingkat korporasi

Pada tingkat ini organisasi harus memutuskan apakah akan membuat atau membeli kompetensi organisasi tertentu kemudian memasuki bidang pengembangan bisnis perusahaan yang terfokus pada korporasi tingkatan usaha.

d. Tingkat keamanan dalam proses penjualan barang

Menjual produk dengan harga yang terjangkau dan memiliki kualitas yang baik.⁷

8. Aspek-aspek Yang Diperhatikan Dalam Mengembangkan Usaha

Pengembangan usaha yang terdiri dari aspek strategi, manajemen pemasaran, dan penjualan seperti:

a. Aspek strategi

- 1) Meneliti jenis usaha baru dengan penekanan pada mengidentifikasi kesenjangan (yang ada dan diharapkan) oleh konsumen
- 2) Menciptakan pasar baru
- 3) Menciptakan produk baru dengan karakteristik yang menarik konsumen

b. Aspek manajemen pemasaran

- 1) Menembus dan menguasai pangsa pasar
- 2) Mengolah situasi/ peluang pasar yang ada dengan teliti
- 3) Memasarkan produk dengan jaringan yang luas seperti impor produk ke luar negeri
- 4) Membuat strategi pemasaran yang dapat membuat konsumen membeli produk kita, seperti memasang iklan, brosur, dan lain-lain.

⁷ Widyaningsih, Arianti, *Aspek Hukum Kewirausahaan*. (Malang: Polinema Press, Politeknik Negeri Malang, 2018), hal. 92-93

c. Aspek penjualan

- 1) Memberikan saran tentang perancangan dan menegakkan kebijakan penjualan dan proses tindak lanjut penjualan
- 2) Banyak volume produk yang akan dijual.⁸

9. Tahapan pengembangan usaha

Dalam melakukan kegiatan pengembangan usaha, seorang wirausaha pada umumnya melakukan pengembangan kegiatan usaha tersebut melalui tahapan tahapan pengembangan usaha sebagai berikut:

a. Memiliki Ide Usaha

Awal usaha seorang wirausaha berasal dari suatu ide usaha. Ide usaha yang dimiliki seorang wirausaha dapat berasal dari berbagai sumber. Ide usaha dapat muncul setelah melihat keberhasilan bisnis orang lain dengan pengamatan. Selain itu ide usaha juga dapat timbul karena adanya pengetahuan tentang bisnis yang kuat dari seorang wirausaha.

b. Penyaringan Ide/Konsep Usaha

Pada tahap selanjutnya, wirausahawan akan menuangkan ide usaha ke dalam konsep usaha yang merupakan tahap lanjut ide usaha ke dalam bagian bisnis yang lebih spesifik. Penyaringan ide-ide usaha akan dilakukan melalui suatu aktivitas penilaian kelayakan usaha secara formal maupun yang dilakukan secara informal.

⁸ *Ibid.*, hal. 94

c. Pengembangan Rencana Usaha (*Business Plan*)

Wirausaha adalah orang yang melakukan penggunaan sumber daya ekonomi untuk memperoleh keuntungan. Maka komponen utama dari perencanaan usaha yang akan dikembangkan oleh seorang wirausaha adalah perhitungan proyeksi laba-rugi dari bisnis yang dijalankan. Proyeksi laba rugi adalah muara dari berbagai komponen perencanaan bisnis lainnya yaitu perencanaan bisnis yang bersifat operasional. Dalam menyusun rencana usaha (*business plan*), para wirausahawan memiliki perbedaan yang dalam membuat rincian rencana usaha.

d. Implementasi Rencana Usaha dan Pengendalian Usaha

Rencana usaha yang telah dibuat baik secara rinci maupun global, tertulis maupun tidak tertulis selanjutnya akan diimplementasikan dalam pelaksanaan usaha. Rencana usaha akan menjadi panduan dalam pelaksanaan usaha yang akan dilakukan seorang wirausaha. Dalam kegiatan implementasi rencana usaha, seorang wirausaha akan mengerahkan sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material, dan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan usaha.⁹

Dalam melakukan pengembangan usaha, identifikasi tahapan dirasa sangat penting untuk melakukan pengkajian dan pemahaman seberapa cepat usaha telah berkembang sampai pada titik persiapan rencana usaha. Dalam hal ini, mempersiapkan jadwal yang jauh lebih

⁹ Kustoro Budiarta, *Pengantar Bisnis*. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), hal. 153

rinci sebagai kalender waktu dan tindakan akan membantu seorang wirausahawan dalam menetapkan rencana kemajuan usaha yang realistis.

10. Teknik pengembangan usaha

Pengembangan usaha merupakan sejumlah tugas atau proses yang bertujuan menumbuhkan usaha yang dilakukan. Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:

a. Perluasan Skala Usaha

Beberapa cara umum yang digunakan untuk memperluas skala usaha antara lain:

- 1) Menambah kapasitas mesin dan tenaga kerja serta tambahan jumlah modal untuk investasi. Saat memperluas produksi, seorang wirausaha harus memperhitungkan mengenai prospek pemasarannya.
- 2) Menambah jenis barang atau jasa yang dihasilkan. Pengembangan jenis ini baik dilakukan untuk menurunkan biaya jangka panjang sekaligus menaikkan skala ekonomi.
- 3) Menambah lokasi usaha di tempat lain. Perluasan skala usaha juga harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu:
 - a) Produktivitas modal dan tenaga kerja
 - b) Biaya tetap dan biaya variabel
 - c) Biaya rata-rata

d) Skala produksi yang paling menguntungkan.

Ketika skala usaha sudah berkembang di titik tertinggi, pengembangan skala usaha harus dihentikan. Sebagai gantinya usaha dapat dikembangkan dengan menambah cakupan usaha.

b. Perluasan Cakupan Usaha

Perluasan cakupan usaha atau diversifikasi usaha dilakukan dengan mengembangkan jenis usaha baru di wilayah yang baru, serta dengan jenis produk yang baru dan bervariasi.

c. Perluasan dengan Kerjasama, Penggabungan dan Ekspansi Baru

Ada beberapa jenis perusahaan dengan cara ini, yaitu:

1) *Join Venture*

Join venture adalah bentuk kerjasama beberapa perusahaan dari negara yang bersedia menjadi satu perusahaan untuk mewujudkan konsentrasi kekuatan-kekuatan yang lebih padat.

2) *Merger*

Merger adalah proses penggabungan dua perseroan menjadi satu perusahaan. Salah satu perusahaan tersebut akan tetap berdiri dengan nama yang sama, sementara perusahaan yang lain akan hilang, dan kekayaan menjadi milik perusahaan yang baru. *Merger* terbagi menjadi tiga, yaitu:

a) *Merger horizontal*, yaitu *merger* yang dilakukan oleh usaha sejenis.

b) *Merger vertikal*, yaitu *merger* yang terjadi antara perusahaan-perusahaan yang saling berhubungan.

c) Konglomerat, yaitu *merger* antara berbagai perusahaan dengan produk-produk yang berbeda dan tidak saling berkaitan.

3) *Holding Company/Akuisisi*

Holding company/akuisisi adalah penggabungan beberapa perusahaan dengan salah satu perusahaan yang bertujuan untuk memiliki saham dari perusahaan yang lain dan bisa mengatur perusahaan tersebut.

4) Sindikat

Sindikat adalah kerja sama antara beberapa orang bermodal untuk mendirikan perusahaan besar.

5) Kartel

Kartel merupakan kesepakatan tertulis antara beberapa perusahaan yang sejenis untuk mengatur dan mengendalikan berbagai hal dengan tujuan menekan persaingan dan meraih keuntungan.

B. Industri Kecil

1. Definisi industri

Istilah perindustrian sering diidentikkan dengan semua kegiatan ekonomi manusia yang mengolah barang mentah atau bahan baku barang jadi atau menjadi barang yang lebih tinggi nilai kegunaannya. Pada

dasarnya definisi tersebut hanya disebut sebagai industri dalam arti sempit. Dalam arti yang lebih luas industri dapat diartikan sebagai semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan bersifat komersial untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Industri dalam pengertian luas dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

- a. Industri primer, yaitu jenis industri yang langsung mengambil komoditas ekonomi dari alam tanpa proses pengolahan, seperti pertanian, pertambangan, dan kehutanan.
- b. Industri sekunder, yaitu kegiatan manusia dalam mengolah barang mentah atau bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi atau menjadi barang lebih tinggi nilai kegunaannya. Industri sekunder dinamakan pula industri manufaktur atau pabrik.

2. Klarifikasi industri

a. Klarifikasi industri berdasarkan skala usaha:

- 1) Industri besar : besarnya investasi, mesin atau peralatan yang ditanamkan pada perusahaan di atas Rp5.000.000.000,00
- 2) Industri sedang : besarnya investasi, mesin atau peralatan yang ditanamkan pada perusahaan diantara Rp200.000.000,00 sampai Rp5.000.000.000,00
- 3) Industri kecil : besarnya investasi, mesin atau peralatan yang ditanamkan pada perusahaan di bawah Rp200.000.000,00

b. Klarifikasi industri berdasarkan jumlah karyawan:

- 1) Industri besar : jumlah karyawan yang dipekerjakan lebih dari 100 orang
- 2) Industri sedang : jumlah karyawan yang dipekerjakan antara 20 samapi 100 orang
- 3) Industri kecil: jumlah karyawan yang dipekerjakan antara 5 sampai 19 orang.¹⁰

3. Definisi industri kecil

Industri adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk/jasa yang relatif sejenis, atau mempunyai sifat saling menggantung yang erat. Menurut Biro Pusat Statistik, industri kecil adalah sebuah industri yang mempunyai tenaga kerja lima sampai sembilan belas orang tenaga kerja yang terdiri dari pekerja kasar yang dibayar, pekerja pemilik dan pekerja keluarga yang tidak dibayar.

Industri kecil dalam perkembangannya membawa misi pemerataan yaitu dengan penyebaran kegiatan usaha, peningkatan partisipasi bagi golongan ekonomi lemah, perluasan kesempatan kerja dan dengan pemanfaatan potensi ekonomi terbatas. Dalam rangka menunjang pembangunan daerah, maka pembangunan indutri kecil, seperti sentra

¹⁰ Rahel Widiawati Kimbal, *Modal Sosial dan Ekonomi Industri Kecil, Sebuah Studi Kualitatif*. (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015), hal. 40

industri, lingkungan industri, mempunyai fungsi yang sangat penting sebagai pusat-pusat pertumbuhan industri yaitu:

- a. Sebagai pusat pembinaan dan penyuluhan termasuk bantuan bahan baku dan pemasaran
- b. Sebagai tempat pelengkap peralatan yang dapat dipergunakan bersama untuk suatu wilayah guna menyempurnakan produk
- c. Sebagai sarana kerja untuk sejumlah terbatas pengusaha industri kecil.¹¹

C. Analisis SWOT

1. Definisi analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan kajian sitematik terhadap faktor-faktor kekuatan (*strengts*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan alat bantu bagi perencana strategi guna memformulasikan dan mengimplementasi strategi-strategi untuk mencapai tujuan.¹²

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, prencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi

¹¹ *Ibid.*, hal. 38-39

¹² Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: CV Andi Offset, Penerbit ANDI, 2016), hal. 83

yang saat ini. Analisis SWOT merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.¹³ Berikut ini adalah penjabaran tentang analisis SWOT yaitu:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan lain yang 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 sumber daya keuangan, citra kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berdampak 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.

¹³ Bambang D. Prasetyo dkk, *Komunikasi Pemasaran Terpadu (Pendekatan Tradisional Hingga Era Media Baru)*. (Malang: UB Press, 2018), hal. 76-79

b. Kelemahan (*Weakness*)

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.

Jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam sebuah perusahaan yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai kelemahan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan 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:

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

d. Ancaman (*Threath*)

Ancaman (*threath*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, 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, yang jika tidak diatasi akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan untuk masa sekarang maupun masa depan. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan di mana ancaman adalah kendala potensial.¹⁴

e. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial, budaya, teknologi, demografi, ekologi dan politik-hukum.

Lingkungan industri terdiri dari persaingan di antara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu pemasok, profil pelanggan, posisi bersaing, kreditor, dan pasar tenaga kerja. Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan.

¹⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Statejik...*, hal. 172

f. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal perusahaan 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.

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.

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa dengan diketahuinya kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan diharapkan dapat membantu para pengambil keputusan untuk melihat kecenderungan perusahaannya terhadap para pesaing. Oleh karena itu, perusahaan dapat meminimalisir atau bahkan mencegah hal-hal yang dapat menghambat sebuah produksi bagi kelangsungan perusahaan tersebut. Sehingga kerangka yang ada dalam analisis SWOT ini dapat memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan.

2. Matrik IFAS dan EFAS

a. Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strengths* dan *weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan dalam kolom 1.
- 2) 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).
- 3) 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 sampai +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 dibandingkn dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
- 4) 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*).

5) 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.

Tabel 2.1

Matriks IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot × Rating
a. Kekuatan			
b. Kelemahan			

b. 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)

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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*).
- 5) 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.¹⁵

Tabel 2.2

Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot × Rating
a. Peluang			
b. Ancaman			

3. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Salah satu model yang digunakan agar dapat memperoleh analisis lengkap dan akurat adalah matrik Tows atau Swot. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan

¹⁵ *Ibid.*, hal. 22-23

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan 4 (empat) set alternatif strategis.

Sebelum masuk ke dalam tahap tersebut harus mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan menggunakan perbandingan data IFAS (skor kekuatan – skor kelemahan) dengan data EFAS (skor peluang – skor ancaman) yang sudah didapatkan pada kolom sebelumnya. Kemudian angka yang dihasilkan dimasukkan ke dalam diagram SWOT untuk dapat mengetahui strategi yang seharusnya digunakan.

Tabel 2.3

Letak perusahaan

IFAS		EFAS	
kekuatan		Peluang	
kelemahan		Ancaman	
Hasil		Hasil	

Kemudian setelah diketahui hasilnya maka akan mengetahui posisi atau strategi yang bisa diterapkan oleh sebuah perusahaan pada diagram analisis SWOT.

Diagram 2.1

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 perusahaanya (*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 yang 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

Tabel 2.4

Matrik SWOT

<div style="text-align: center;"> IFAS EFAS </div>	S (Strength) Tentukan faktor2 kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor2 kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal	Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

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

- a. Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST. Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO. Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman¹⁷

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dalam Perspektif Ekonomi Islam”, oleh Ulfa Hidayati, 2018. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis kondisi dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dan akan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk meningkatkan pendapatan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dalam perspektif ekonomi Islam. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa perkembangannya berjalan positif yang berdampak pada pendapatan meningkat. Sehingga strategi yang sebaiknya digunakan adalah bersifat diferensiasi intensif, dan integrasi yaitu: mengikuti pelatihan, meningkatkan

¹⁷ *Ibid.*, Hal. 31-32

kualitas produk, memperluas jangkauan pemasaran, melakukan kerjasama dengan pemerintah atau lembaga organisasi terkait, serta memperbaiki atau meningkatkan infrastruktur penunjang usaha pengrajin genteng dalam perspektif ekonomi Islam. Persamaanya pada penelitian ini sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Perbedaannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha industri genteng, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha pembuatan batik.¹⁸

Penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Batok Kelapa “Cocc Art” Dengan Pendekatan Analisis *Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats* Di Tanjungsari Kota Blitar”, oleh Lailatul Fitria, 2019. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal bagi UMKM Batok Kelapa “Coco Art” di Kota Blitar, sekaligus mengetahui strategi yang bisa diterapkan langsung oleh UMKM tersebut. Hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor internal yang dimiliki adalah legalitas usaha, jumlah tenaga kerja yang memadai, produk yang inovatif yaitu model, ukuran dan desai produk, konsisten menjaga produk dan pengerjaan pemesanan, memiliki harga yang terjangkau, dan bahan baku yang mudah didapatkan. Faktor eksternalnya adalah perkembangan teknologi

¹⁸ Ulfa Hidayati, *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha dalam Perspektif Ekonomi Islam*, (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2018), hal. 83-84

informasi dan internet, memberikan pekerjaan masyarakat sekitar, dan cara pembuatan produk *handmade*, adanya pesaing, dan model produk yang bisa ditiru pesaing. Sementara itu, strategi yang bisa diterapkan pada UMKM ini adalah dengan menggunakan lima strategi diantaranya meningkatkan inovasi produk dengan tetap menonjolkan ciri khas, tetap konsisten, penjualan mengikuti perkembangan teknologi, pelayanan yang baik, dan meningkatkan keterampilan untuk tenaga kerja. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi yang sesuai. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan objek dengan lingkup besar yaitu UMKM, sementara dalam penelitian ini pada sentra industri kecil yang lebih sempit.¹⁹

Penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Konveksi UD. ABA Collection Tulungagung dengan Pendekatan Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*”, Oleh Suci Dian Ning Becti, 2019. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan usaha konveksi yang dilakukan oleh UD. ABA Collection, dan menemukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh usaha tersebut. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa strategi yang paling tepat digunakan oleh UD. ABA Collection yaitu meningkatkan jumlah produksi dengan cara memanfaatkan

¹⁹ Lailatul Fitria, *Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Batok Kelapa “Cocc Art” Dengan Pendekatan Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats Di Tanjungsari Kota Blitar*. (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2019), hal. 108-109

mesin yang sudah ada, melakukan promosi melalui sosial media, melakukan inovasi produk secara terus-menerus dengan mengikuti desain-desain ataupun model masa kini dan memberikan promo atau diskon khusus untuk menarik minat konsumen. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi yang sesuai. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan objek dalam UD bidang konveksi, sementara dalam penelitian ini pada sentra industri kecil dalam bidang seni batik.²⁰

Penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Melalui Analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal di Scudetto Futsal Banyuwangi”, oleh Rido Insan Raharjo, 2018. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal sebagai pertimbangan perusahaan. Untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan yang didasarkan pada analisis SWOT. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa analisis lingkungan internal yaitu lokasi yang strategis, produk yang berkualitas dan unggulan, produk yang beragam, harga yang terjangkau konsumen, dan pelayanan yang ramah, karyawan yang datang terlambat dan masih minimnya pemasaran. Analisis lingkungan eksternal yaitu meningkatnya permintaan konsumen, peluang pasar yang luas, meningkatkan pemasaran melalui media sosial, kualitas produk yang diakui konsumen,

²⁰ Suci Dian Ning Bekt, *Strategi Pengembangan Usaha Konveksi UD. ABA Collection Tulungagung dengan Pendekatan Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.* (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2019), hal 109-110

adanya pesaing yang bergerak pada bidang yang sama, pesaing yang memberikan harga lebih miring, dan mulai tumbuhnya perusahaan baru. Sedangkan untuk strategi yang sesuai berdasarkan matrix SWOT yaitu dengan membuka cabang baru, mengintensifkan promosi pada pasa dan menjaga kualitas produk yang ditawarkan. Persamaannya sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi yang sesuai. Perbedaannya penelitian terdahulu fokus pada strategi pemasaran sementara penelitian ini pada strategi pengembangan.²¹

Penelitian yang berjudul “Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analisis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali”, oleh Eni Dewi Saputri, 2011. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengidentifikasi 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 menyebutkan bahwa yang mempengaruhi faktor SWOT pada produk dan sistem yang ada di perusahaan Diamond adalah reputasi pasar, kualitas produk, keputusan pelanggan, pangsa pasar, perbaikan produktivitas, teknologi baru, kenaikan listrik dan BBM. Kemudian strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikannya

²¹ Rido Insan Raharjo, *Strategi Pemasaran Melalui Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal di Scudetto Futsal Banyuwangi*. (Banyuwangi: Skripsi tidak diterbitkan, 2018), hal. 68

dengan meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik, meningkatkan pangsa pasar di pasar utama dan maksimalisasi volume dengan optimal di luar pasar utama. Persamaannya adalah sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Perbedaannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha abon, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada sentra industri kecil pembuatan batik.²²

²² Eni Dewi Saputri, *Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analisis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali*. (Surakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2011), hal. V-55