

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai usaha dengan skala UMKM telah banyak dilakukan, namun demikian skala usaha UMKM masih sangat menarik untuk dilakukan penelitian, karena beberapa alasan, antara lain : usaha UMKM mempunyai ciri usaha yang unik, UMKM mempunyai karakteristik yang berbeda dengan usaha skala menengah dan besar, ada beberapa produk UMKM yang telah masuk pasar global, dan lain-lain. Telah banyak penelitian pada usaha skala menengah dan besar dilakukan dengan menggunakan model analisis SWOT, sedangkan penggunaan SWOT analisis pada penelitian skala usaha UMKM masih jarang dan sedikit sekali. Adapun titik berat penelitian ini adalah pada teori tentang strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing produk UMKM Batik Surabaya

Berikut ini akan penulis berikan contoh beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan SWOT analisis pada skala usaha UMKM sebagai bahan referensi maupun bahan kajian empiris pada penelitian yang akan penulis lakukan.

“Pengembangan UMKM Batik Warna Alam Kampung Batik Laweyan Surakarta” **Irma Wardani dan Tria Rosana Dewi** Pengembangan UMKM Batik Warna Alam Kampung Batik Laweyan Surakarta terletak di Jawa Tengah di kampung batik laweyan. Hasil Penelitian menyatakan Berdasarkan hasil wawancara, identifikasi factor internal UMKM batik warna alam yaitu faktor kekuatan: adanya label *Clean Batik Initiative* (CBI), bahan baku tersedia, ramah lingkungan, pelatihan CBI, sedangkan untuk faktor kelemahan terdiri dari : SDM terbatas, harga jual tinggi, peluang ekspor, tidak produksi setiap saat, beberapa warna tidak menyatu dengan kain, perwarnaan lama. Identifikasi faktor eksternal yaitu peluang terdiri dari peluang ekspor, diminati wisatawan luar negeri, hubungan dengan pemasok baik, dukungan pemerintah sedangkan untuk faktor ancaman terdiri dari 1) promosi masih kurang, 2) posisi pesaing yang berdekatan, 3) segmen pasar menengah ke atas, 4) minat konsumen yang rendah, 5) inovasi teknologi. Sedangkan hasil Prioritas strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan produk. yang tepat ide, tepat produk dan tepat sasaran dengan cara diversifikasi produk (menciptakan produk selain kain batik) dengan pewarna alami, mengembangkan motif batik dengan desain yang sedang trend mengikuti selera pasar, serta menginovasi IPTEK terkait dengan teknik perwarnaan pada batik warna alam.

Pengembangan Strategi peningkatan daya saing produk batik dengan menggunakan analisis value chain Suhartini (1), Evi Yuliatwati(2). Obyek untuk penelitian "Pengembangan Strategi Peningkatan Daya Saing Produk Batik Dengan

Menggunakan Analisis *Value Chain*" dilakukan pada UKM Kampoeng Batik Jetis Sidoarjo di Jawa Timur. Hasil Penelitian ialah Hasil rekomendasi yang berdasarkan pada *value chain analysis* meliputi *upstream*, *midstream* dan *downstream*. Rekomendasi strategi tersebut diharapkan akan meningkatkan produktifitas pengrajin batik dalam menjalankan usahanya. Sehingga dengan meningkatkan produktifitas pengrajin batik maka para pengrajin tersebut dapat berdaya saing dengan industri sejenis yaitu industri batik. Semakin besarnya daya saing pada industri batik maka akan meningkatkan suatu penjualan batik Untuk industri batik adalah strategi kualitas, strategi harga, strategi desain produk, strategi promosi atau iklan, strategi distribusi atau pemasaran, fleksibilitas, brand dan standar. Berdasarkan hasil dari gap rata-rata nilai antara persepsi pengrajin dan persepsi buyer memiliki kepentingan faktor-faktor untuk meningkatkan kesuksesan para pengrajin batik.

Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha dan tenaga kerja terhadap keberhasilan umkm batik, diharapkan para pengusaha batik dapat dipertahankan serta ditinggikan karakteristik-karakteristik wirausaha yang harus dimiliki agar bisa lebih baik dalam mencapai keberhasilan usaha. Modal usaha para pengusaha batik di Kelurahan Kradenan diukur dengan empat indikator yaitu modal investasi awal, modal kerja, modal operasional, dan Hambatan dalam mengakses modal. Begitu pula sebaliknya apabila tenaga kerja mengalami penurunan maka keberhasilan usaha juga mengalami penurunan.

Memperkuat Daya Saing Global Pengrajin Batik dan Bordir Kudus dengan Upaya pendaftaran Hak Cipta (Sulistiyowati, Kertati Sumekar, Sri Mulyani). Dalam penelitian ini memakai Metode pendekatan yang dipakai adalah rantai nilai (*value chain*). Pendekatan ini secara sistematis memperhitungkan keseluruhan tahapan mulai dari proses produksi dan juga analisis dari berbagai keterkaitan dan aliran informasi sepanjang rantai. Hasil dari penelitian yang sudah dilakukan, bahwa salah satu upaya peningkatan daya saing Pengrajin batik, bordir dan tenun, adalah dengan mendaftarkan Hak Cipta terhadap hasil karyanya. Pendaftaran Hak Cipta ini ternyata tidak bisa dilakukan secara individu dan secara sendiri-sendiri, baik melalui pendaftaran konvensional / manual melalui Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia, yang membidangi tentang Hak Kekayaan Intelektual ataupun yang melalui sistem online

Pengukuran daya saing klaster batik, konveksi dan mebel di kabupaten Sragen (Ma'ruf1, Sidiq Permono Nugroho2, Andri Veno). Dari gambaran potensi daerah Kabupaten Sragen peneliti ingin menganalisis daya saing potensi ekonomi klaster UMKM Klaster Batik, Koveksi Dan Mebel di Kabupaten Sragen berdasarkan hasil analisis Tropis menggunakan Software Sanna 7 terhadap 9 (sembilan) kriteria

pengembangan UMKM dan 3 alternatif klaster (Mebel, Konfeksi dan Batik) dapat dijelaskan bahwa konveksi merupakan klaster yang memiliki nilai paling tinggi atau berada pada urutan paling atas Artinya usaha berkonveksi di Kabupaten Sragen menempati rangking paling baik berdasarkan 9 kreteria yaitu bahan baku, tenaga kerja, harga produk, pasar, teknologi, modal, manajemen, basis perekonomian dan sosial budaya. Peringkat dua untuk kondisi klaster yang baik adalah mebel dan ketiga adalah batik. Dalam bahasa sederhana klaster (*cluster*) berarti kelompok, namun tidak semua kelompok industri dapat disebut sebagai klaster. Definisi klaster secara sederhana adalah kumpulan perusahaan-perusahaan secara sektoral dan spasial yang didominasi oleh satu sektor.

Berdasarkan penelitian terdahulu sebagai kajian empiris sebagaimana diuraikan diatas, maka dapatlah penulis ilustrasikan matriks penelitian terdahulu sbagaimana tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
1.	<b>PENGEMBANGAN UMKM BATIK WARNA ALAM KAMPUNG BATIK LAWEYAN SURAKARTA</b>	untuk mengetahui pengembangan strategi yang dapat diterapkan pada UMKM batik warna alami untuk lebih meningkatkan daya saing produk	SWOT yang berupa Matriks Internal Eksternal (IE), Matriks SWOT dan QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planing Matrix</i> )	Responden untuk identifikasi faktor internal dan eksternal adalah responden yang dianggap mempunyai peran penting dalam pengembangan UMKM batik, yaitu ketua paguyuban batik, pelaku UMKM batik warna alami, instansi pemerintah seperti dinas koperasi	Berdasarkan hasil wawancara, identifikasi factor internal UMKM batik warna alam yaitu faktor kekuatan: adanya label <i>Clean Batik Initiative</i> (CBI), bahan baku tersedia, ramah lingkungan, pelatihan CBI, sedangkan untuk faktor kelemahan terdiri dari : SDM terbatas,

No.	Judul, Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
				<p>dan UMKM, dinas perindustrian dan perdagangan.</p>	<p>harga jual tinggi, peluang ekspor, tidak produksi setiap saat, beberapa warna tidak menyatu dengan kain, perwarnaan lama. Identifikasi faktor eksternal yaitu peluang terdiri dari peluang ekspor, diminati wisatawan luar negeri, hubungan dengan pemasok baik, dukungan pemerintah sederhana untuk faktor ancaman terdiri dari 1) promosi masih kurang, 2) posisi pesaing yang berdekatan, 3) segmen pasar menengah ke atas, 4) minat konsumen yang rendah, 5) inovasi teknologi.</p>

No.	Judul, Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
2.	<b>PENGEMBANGAN STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PRODUK BATIK DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS VALUE CHAIN</b>	1. Menganalisis <i>value chain</i> produk batik. 2. Melakukan analisis SWOT dan <i>Competitiveness Diamond, Critical Success Factor</i> dari <i>value chain</i> produk batik.	MATRIKS SWOT		Hasil rekomendasi yang berdasarkan pada <i>value chain analysis</i> meliputi <i>upstream, midstream</i> dan <i>downstream</i> . Rekomendasi strategi tersebut diharapkan akan meningkatkan produktifitas pengrajin batik dalam menjalankan usahanya. Sehingga dengan meningkatkan produktifitas pengrajin batik maka para pengrajin

					tersebut dapat berdaya saing dengan industri sejenis yaitu industri batik. Semakin
<b>No.</b>	<b>Judul, Artikel dan Sumber Jurnal</b>	<b>Tujuan penelitian</b>	<b>Variabel penelitian</b>	<b>Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
					besarnya daya saing pada industri batik maka akan meningkatkan
3.	<b>MEMPERKUAT DAYA SAING GLOBAL PENGRAJIN BATIK DAN BORDIR KUDUS DENGAN UPAYA PENDAFTARAN HAK CIPTA</b>	1. Untuk meningkatkan daya saing UMKM batik, bordir dan tenun, dengan mendaftarkan Hak Cipta atas karyanya. 2. Untuk memberikan strategi cara menaikkan omzet penjualan dan menaikkan harga jual,	VALUE CHAN	X1 X2 X3	Hasil dari penelitian yang sudah dilakukan, bahwa salah satu upaya peningkatan daya saing Pengrajin batik, bordir dan tenun, adalah dengan mendaftarkan Hak Cipta terhadap hasil karyanya. Pendaftaran

		terhadap produk UMKM di sektor batik , bordir dan tenun , yang sudah memilik Hak Cipta .			Hak Cipta ini ternyata tidak bisa dilakukan secara individu dan secara sendiri – sendiri , baik melalui pendaftaran konvensional / manual melalui Kantor
No.	Judul, Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
		3. Untuk memberikan strategi guna menembus pemasaran global untuk produk UMKM di sektor batik , bordir dan tenun yang sudah memilik Hak Cipta			Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia , yang membidangi tentang Hak Kekayaan Intelektual ataupun yang melalui sistem online
4.	<b>PENGUKURAN DAYA SAING KLAS TER</b>	menganalisis daya saing 3 klaster UMKM yaitu klaster	Analisis <i>shift share</i> dan <i>location</i>	Penelitian ini menggunakan	Berdasarkan hasil analisis Topsis Menggunakan

	<b>BATIK, KONVEKSI DAN MEBEL DI KABUPATEN SRAGEN</b>	batik, kluster konveksi dan kluster mebel berdasarkan Kriteria Produk Unggulan Daerah (PUD) menurut Permendagri No. 9 tahun 2014 Untuk menentukan prioritas kebijakan pengembangan	<i>quotient</i>	pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survei. Dalam penelitian survei, informasi dikumpulkan	n software Sanna7 terhadap 9 (sembilan) kriteria pengembangan UMKM dan 3 alternatif kluster (mebel, konveksidan batik) dapat dijelaskan bahwa Konveksi merupakan kluster
<b>No.</b>	<b>Judul, Artikeldan Sum berJurnal</b>	<b>Tujuanpenelitian</b>	<b>Variabelpenelitian</b>	<b>SampelPengu mpulan data, danmetodeanalisis</b>	<b>HasilPenelitian</b>
		kluster UMKM Sragen yang terdiri dari kluster mebel, batikdan konveksi di Kabupaten Sragen		dari. responden dengan menggunakan kuesioner. Metode survei menurut Singarimbun (1989), adalah	yang memiliki nilai paling tinggi atau berada pada urutan paling atas. Artinya usaha berkonveksi di Kabupaten Sragen menempati

				penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Metode pengumpulan data dalam kegiatan Survei dan Analisis Potensi Ekonomi <i>Klaster</i> Batik, Konveksi dan Mebel di Kabupaten	rangking paling baik berdasarkan 9 kriteria yaitu bahan baku, tenaga kerja, harga produk, pasar, teknologi, modal, manajemen, basis perekonomian dan sosial budaya. Peringkat dua untuk kondisi klaster yang baik adalah mebel dan ketiga adalah batik.
No.	Judul, Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
5.	<b>Pengaruh karakteristik wirausaha, modal usaha dan tenaga</b>	Untuk mengetahui pengaruh karakteristik wirausaha, modal usaha	hubungan kausal asosiatif (sebab-akibat)	Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner atau angket	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha

	<p><b>kerja terhadap keberhasilan umkm batik</b></p>	<p>dan tenaga kerja terhadap keberhasilan UMKM batik dikelurahan kradenan kota perkalongan</p>	<p>. Kuesionertersebutditujuk anuntukpengusaha batik di KelurahanKradenan Kota Pekalongan.</p>	<p>dalam kategori tinggi, diharapkan para pengusaha batik dapat dipertahankan serta ditinggikan karakteristik-karakteristik wirausaha yang harus dimiliki agar bisa lebih baik dalam mencapai keberhasilan usaha.</p>
--	--	--	--	---

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Daya Saing

Definisi Daya saing adalah kesanggupan kemampuan dan kekuatan untuk bersaing.(Brata Atmaja:1994). Daya saiang turut menentukan apakah kita mampu bertahan atau tidak dalam berbagai bidang. Pendek kata ,pengertian daya saing adalah kemampuan sesuatu atau seseorang untuk tumbuh dan berkembang dengan baik diantara, sejenis dalam suatu lingkungan yang sama.

Daya saing perusahaan, termasuk UMKM, tidak terlepas dari konsep daya saing global suatu negara. Bagaimana dengan daya saing global Indonesia? Peringkat daya saing indonesia dalam laporan *Global Competitiveness Index (GCI) 2019* yang baru di rilis *World Economic Forum (WEF)*, turun ke posisi 50 dari posisi 45 pada tahun lalu. Tak hanya penurunan peringkat, skor daya saing juga turun meski tipis 0,3 poin ke posisi 64. Berdasarkan data tersebut Indonesia makin tertinggal jauh dari Singapura yang menepati posisi pertama. Demikian pula dari

Malaysia dan Thailand yang sebenarnya juga turun masing-masing dua peringkat tetapi masih di posisi 27 dan 40. Di tingkat ASIA TENGGARA, sendiri Indonesia menduduki ranking ke empat. Selain Singapura Indonesia kalah dari Malaysia yang bertenger di di posisi 27 dengan skor 74,6 peringkat Malaysia turun 2 dari sebelumnya 25 Indonesia juga kalah dari Thailand yang menepati posisi ke 40 dengan skor 68,1 peringkat negeri Gajah Putih itu juga turun 2 level dari 38 Namun, Indonesia berhasil lebih unggul dari Filipina di posisi 64 dengan skor 61,9 posisi Filipina turun 8 peringkat dari sebelumnya 56 dan Indonesia lebih unggul dari Vietnam di posisi 67 dengan skor 61,5.

Dengan demikian pengertian daya saing ini tidak hanya relevan untuk perdagangan internasional tetapi juga untuk investasi. Daya saing itu bersifat relatif karena untuk menentukannya memerlukan pembandingan. Daya saing seseorang bersifat relatif tergantung siapa para pesaingnya. Bisa saja suatu waktu sebuah perusahaan memiliki daya saing tinggi, tetapi di waktu lain ketika para pesaingnya berganti dengan yang jauh lebih kompeten, bisa saja daya saingnya menurun terhadap para pesaingnya.

Michael Porter (1990) menyatakan bahwa konsep daya saing yang dapat diterapkan pada level nasional adalah “produktivitas” yang didefinisikannya sebagai nilai output yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja. Bank dunia menyatakan hal yang relatif sama di mana “daya saing mengacu kepada besaran serta laju perubahan nilai tambah perunit input yang dicapai oleh perusahaan”. Akan tetapi, baik Bank Dunia, Porter, serta literatur-literatur lain mengenai daya saing nasional memandang bahwa daya saing tidak secara sempit mencakup hanya sebatas tingkat efisiensi suatu perusahaan. Daya saing mencakup aspek yang lebih luas, tidak berfokus hanya pada level mikro perusahaan, tetapi juga mencakup aspek diluar perusahaan seperti iklim berusaha yang jelas diluar kendali perusahaan. (Abdullah dkk, 2002 : 11). Secara lebih rinci, Porter mendefinisikan daya saing nasional sebagai: “luaran dari kemampuan suatu negara untuk berinovasi dalam rangka mencapai, atau mempertahankan posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan negara lain dalam sejumlah sektor-sektor kuncinya”.

Lembaga lain seperti yang dikenal luas seperti *Institute of Management Development* (IMD) dalam buku “Daya Saing Daerah” Abdullah (2002) dengan publikasinya “*World Competitiveness Yearbook*”, secara lengkap mendefinisikan daya saing nasional sebagai “kemampuan suatu negara dalam menciptakan nilai tambah dalam rangka menambah kekayaan nasional dengan cara mengelola aset dan proses, daya tarik dan agresivitas, *globality* dan *proximity*, serta dengan mengintegrasikan hubungan-hubungan tersebut kedalam suatu model ekonomi dan sosial”. Dengan arti bahwa daya saing nasional adalah suatu konsep yang mengukur

dan membandingkan seberapa baik suatu negara dalam menyediakan suatu iklim tertentu yang kondusif untuk mempertahankan daya saing domestik maupun global kepada perusahaan-perusahaan yang berada di wilayahnya.

Martin (2003) menyatakan konsep dan definisi daya saing suatu negara atau daerah mencakup beberapa elemen utama sebagai berikut: 1. Meningkatkan taraf hidup masyarakat; 2. Mampu berkompetisi dengan daerah maupun negara lain; 3. Mampu memenuhi kewajibannya baik domestik maupun internasional; 4. Dapat menyediakan lapangan kerja; dan 5. Pembangunan yang berkesinambungan dan tidak membebani generasi yang akan datang. (Martin, 2003, dalam PPSK-BI, 2008)

Sementara Santoso (2009) dalam penelitiannya yang mengukur daya saing kota-kota besar di Indonesia menyebutkan faktor utama pembentuk daya saing terdiri dari 5 indikator utama, yaitu: (1) lingkungan usaha produktif, (2) perekonomian daerah, (3) ketenagakerjaan dan sumber daya manusia, (4) infrastruktur, sumber daya alam, dan lingkungan, (5) perbankan dan lembaga keuangan.

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur daya saing dilihat dari beberapa indikator yaitu keunggulan komperatif dan keunggulan kompetitif, ada juga keunggulan absolut. Menurut Tarigan (2005:75), Keunggulan komperatif adalah suatu kegiatan ekonomi yang menurut perbandingan lebih menguntungkan bagi pengembangan daerah. Lebih lanjut menurut tarigan (2005:75) istilah *comparative advantage* (keunggulan komparatif) mula-mula dikemukakan oleh David Ricardo (1917) sewaktu membahas perdagangan antara dua negara (Tarigan, 2005 dalam Sitorus, 2013). Dalam teori tersebut, Ricardo membuktikan bahwa apabila ada dua negara saling berdagang dan masing-masing negara mengkonsentrasikan diri untuk mengekspor barang yang bagi negara tersebut memiliki keunggulan yang komperatif maka kedua negara tersebut akan beruntung. Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dapat diciptakan dan dikembangkan. Ini merupakan ukuran daya saing suatu aktifitas kemampuan suatu negara atau suatu daerah untuk memasarkan produknya di luar daerah atau luar negeri. Maka dari itu, menurut Tarigan (2005:75) seorang perencana wilayah harus memiliki kemampuan untuk menganalisa potensi ekonomi wilayahnya. Dalam hal ini kemampuan pemerintah daerah untuk melihat sektor yang memiliki keunggulan/kelemahan di wilayahnya menjadi semakin penting. Sektor inmemilik keunggulan, memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang.

Menurut Cho (2003), definisi daya saing yang paling populer pada tingkat nasional juga dapat ditemukan dalam Laporan Komisi Kemampuan Bersaing Presiden yang ditulis untuk pemerintahan Reagan pada tahun 1984 yaitu sebagai

berikut: “Kemampuan bersaing sebuah negara adalah derajat di mana negara itu dapat, di bawah keadaan pasar yang bebas dan adil, menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi uji pasar internasional sementara secara simultan melakukan perluasan pendapatan riil dari para warga negaranya. Kemampuan bersaing pada tingkat nasional didasarkan pada kinerja produktivitas superior” (Cho, 2003 dalam Millah, 2013:15).

*World Economic Forum* (WEF), suatu lembaga yang menerbitkan “*Global Competitiveness Report*” mendefinisikan daya saing nasional secara lebih luas maknanya dengan kalimat yang sangat sederhana. WEF mendefinisikan daya saing nasional sebagai “kemampuan perekonomian nasional untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan”. Fokusnya adalah pada kebijakan-kebijakan yang tepat, institusi-institusi yang sesuai, serta karakteristik-karakteristik ekonomi lain yang mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan (Abdullah, 2002). Lembaga lain seperti yang dikenal luas seperti *Institute of Management Development* (IMD) dalam buku “*Daya Saing Daerah*” Abdullah (2002) dengan publikasinya “*World Competitiveness Yearbook*”, secara lengkap mendefinisikan daya saing nasional sebagai “kemampuan suatu negara dalam menciptakan nilai tambah dalam rangka menambah kekayaan nasional dengan cara mengelola aset dan proses, daya tarik dan agresivitas, globality dan proximity, serta dengan mengintegrasikan hubungan-hubungan tersebut kedalam suatu model ekonomi dan sosial”.

Studi mengenai daya saing daerah juga dilakukan oleh Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi daerah. Studi KPPOD (2005) ini di fokuskan pada daya saing investasi untuk tingkat kabupaten/kota. Pada tahun 2005, studi yang dilakukan oleh KPPOD ini melibatkan 228 kabupaten di Indonesia. KPPOD (2005) ini menyatakan bahwa investasi yang akan masuk ke suatu daerah akan bergantung pada daya saing investasi yang di miliki oleh daerah yang bersangkutan. Hasil temuan KPPOD menyebutkan bahwa ada dua karakteristik yang umumnya dimiliki oleh daerah-daerah yang mempunyai daya saing tinggi. Pertama, daerah-daerah tersebut memiliki kondisi perekonomian yang baik. Kedua, adalah daerah-daerah dengan kondisi keamanan, politik, sosial dan budaya yang kondusif. Kondisi perekonomian daerah yang baik dan ditunjang oleh kondisi keamanan, politik, sosial budaya dan birokrasi yang ramah terhadap kegiatan usaha, akan menciptakan daya saing investasi daerah. Kondisi yang baik pada faktor-faktor tersebut akan semakin mempengaruhi daya saing investasi daerah jika didukung oleh ketersediaan tenaga kerja yang cukup dengan kualitas yang baik dan infrastruktur fisik pendukung kegiatan usaha yang memadai (KPPOD, 2005).

Huggins (2007) dalam publikasi “*UK Competitiveness Index*” mendefinisikan daya saing daerah sebagai kemampuan dari perekonomian untuk menarik dan mempertahankan perusahaan-perusahaan dengan kondisi yang stabil atau dengan pangsa pasar yang meningkat dalam aktivitasnya, dengan tetap mempertahankan atau meningkatkan standar kehidupan bagi semua yang terlibat di dalamnya (Huggins, 2007 dalam PPSK BI, 2008)

Era globalisasi benar-benar di depan mata, persaingan antara Indonesia dengan negara-negara lainnya pun semakin ketat. Di mana Indonesia harus meningkatkan daya saing demi kemajuan ekonomi Tanah Air. Hal ini terungkap saat diskusi *Pentingnya Daya Saing di Tengah Ketatnya Persaingan Global*. Ternyata, ada beberapa indikator daya saing yang dapat diukur secara kuantitatif.

1. Pertama yakni makroekonomi, di mana indikator daya saing dilihat dari beberapa aspek seperti pertumbuhan ekonomi, stabilitas harga, tenaga kerja dan pencapaian keseimbangan neraca antara ekspor dan impor
2. Kedua, kualitas infrastruktur. Meskipun masih banyak yang harus dilakukan untuk meningkatkan sektor infrastruktur, sektor ini diketahui telah mengalami peningkatan dari semula dari peringkat 96 menjadi peringkat 90.
3. Ketiga, kesehatan dan pendidikan dasar yang meningkat dari peringkat 82 menjadi peringkat 62. Menurut laporan Program (Millenium Development Goals/MDG's), pada 2010 bidang kesehatan masih perlu ditingkatkan terutama dalam masalah gizi buruk, kematian ibu sewaktu melahirkan, dan penyakit HIV/AIDS. Sedangkan untuk bidang pendidikan menunjukkan kenaikan. Partisipasi masyarakat dalam mengenyam pendidikan SD tercatat sebesar 94,7 persen, SMP sebesar 66,5 persen, serta melek huruf sebesar 99,4 persen

Adapun indikator utama pembentuk daya saing :

1. Lingkungan usaha produktif
2. Perekonomian daerah
3. Ketenagakerjaan dan sumberdaya manusia
4. Infrastruktur, sumberdaya alam dan lingkungan
5. Perbankan dan lembaga keuangan

### **2.2.2 Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi**

Kata Strategi berasal dari Yunani, yaitu stratagos atau strategis yang berarti Jendral, strategi berarti seni para Jendral dimana Jendral ini yang memimpin dan memberi komando terhadap pasukannya agar bisa menang dalam suatu pertempuran dimana aplikasinya dalam dunia bisnis Jendral ini dijabat oleh para CEO ( Chief Executive Officers) yang menjalankan roda organisasi atau perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik dan memberi keuntungan

kepada para stakeholders dan tetap bisa bersaing dengan para kompetitornya dalam dunia bisnis.

Strategi menurut William F Glueck dan Lawrence Jauch adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Djaslim Saladin, 2003). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan merupakan suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan

Pengertian manajemen strategi menurut Gregory G Dees dan Alex Miller adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi (Djaslim Saladin, 2003). Sedangkan Thomas L Wheelen- J David Hunger memberikan pengertian tentang manajemen strategi yang menuturkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi , pelaksanaan /implementasi, dan evaluasi (Djaslim Saladin, 2003). Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan dan pelaksanaan manajemen strategi ini harus dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus serta harus fleksibel dengan tuntutan kondisi di lapangan. Oleh karena itu manajemen strategi sangat penting bagi suatu organisasi/ perusahaan di dunia bisnis karena :

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak
3. Dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektifitas

Beberapa ahli dalam ilmu manajemen untuk menentukan manajemen strategis dengan cara yang berbeda. Ketchen (2009) mendefinisikan analisis manajemen strategis, keputusan dan tindakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dari perusahaan yang terkait dengan proses yang berjalan (proses yang berkelanjutan): analisis, keputusan dan tindakan.

Menurut Nawawi, Manajemen strategi adalah Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini

(keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) 'organisasi.

Menurut Thomas L. Wheelen, Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial. Menurut Alex Miller (2003), Manajemen strategi adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi. Menurut Pearch (1997), Dikatakan bahwa manajemen strategik adalah pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

*Menurut Husein Umar (1999 : 86), Manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (merumuskan), aplikasi (aplikasi) dan evaluasi (evaluasi) keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan.*

Perencanaan strategis adalah kegiatan manajemen organisasi yang digunakan untuk menetapkan prioritas, memfokuskan energi dan sumber daya, memperkuat kinerja operasional. Perencanaan strategis juga memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan bersama dan menetapkan kesepakatan tentang hasil yang diinginkan, serta menyesuaikan arah organisasi saat terjadi perubahan. Ini adalah suatu upaya kedisiplinan yang menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar untuk membentuk organisasi tersebut mengetahui tentang siapa yang dilayani organisasi tersebut, apa yang dilakukan organisasi tersebut, dan mengapa harus melakukan hal tersebut. Perencanaan strategis yang efektif tidak hanya mengartikulasikan ke mana suatu organisasi berjalan dan tindakan yang diperlukan untuk membuat kemajuan, tetapi juga bagaimana ia akan tahu jika ini akan terus menerus berhasil.

Adapaun proses perencanaan strategi inimirip dengan Anda mencari Analisa SWOT untuk bisnis atau organisasi UMKM Anda. Namun ada beberapa poin perbedaan dalam menetapkan perencanaan strategis. Berikut adalah 5 langkah penerapan strategis:

1. Penentuan Misi dan Tujuan

Perencanaan strategis dimulai dengan penentuan misi untuk organisasi UMKM. Tujuan utama organisasi yang telah ditetapkan harus didefinisikan dengan jelas. Perencanaan strategis berkaitan dengan hubungan jangka panjang

organisasi UMKM dengan lingkungan eksternalnya. Jadi, misi bisnis harus cermat dalam memperkirakan dampak sosial organisasi dan eksternal

2. Analisis Lingkungan

Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, analisa lingkungan eksternal organisasi perlu dilakukan. Catat faktor penting yang mungkin memengaruhi kegiatan organisasi kedepannya.

3. Penilaian Diri Sendiri

Pada langkah berikutnya, kekuatan dan kelemahan organisasi perlu dianalisa. Analisis semacam ini akan memungkinkan UMKM untuk memanfaatkan kekuatannya dan untuk meminimalkan kelemahannya. UMKM dapat memanfaatkan peluang eksternal dengan berkonsentrasi pada kapasitas internalnya. Dengan menyesuaikan kekuatannya dengan peluang yang, UMKM dapat menghadapi persaingan dan mencapai pertumbuhan.

4. Pengambilan Keputusan Strategis

Keputusan strategis kemudian dibuat dan dievaluasi. Setelah itu, keputusan strategis dibuat untuk mengimprovisasi kinerja operasional. Organisasi harus memilih pilihan yang paling sesuai dengan kemampuannya. Misalnya, untuk berkembang, suatu perusahaan harus masuk ke segmen pasar baru atau menjual produk baru namun tetap di pasar yang sudah ada.

Pilihan strategi tergantung pada lingkungan eksternal, persepsi manajerial, sikap manajer terhadap risiko, strategi masa lalu dan kekuatan manajerial juga efisiensi.

5. Implementasi dan Pengendalian Strategi

Setelah strategi ditentukan, strategi itu harus diterjemahkan ke dalam rencana operasional. Program dan anggaran dikembangkan untuk setiap fungsi. Rencana operasional jangka pendek disiapkan untuk menggunakan sumber daya secara efisien. Kontrol harus dikembangkan untuk mengevaluasi kinerja sebagai strategi yang mulai digunakan.

Berbagai bidang pengembangan atau pelatihan lebih beragam. Itu bisa bersaing dengan lokal pasar. Perlunya pendampingan dan konseling tentang pemeliharaan bisnis (**Emelia** 2018).

Daya saing kerajinan terkait dengan kondisi pasar, tingkat perkembangan sosial kebijakan lingkungan sumber daya manusia. selain itu kualitas infrastruktur, teknologi kemajuan dan bidang pengembangan lainnya (**navickas dan Malakauskaite** 2009)

**Fandy Tjiptono (2000:43)**, menyatakan bahwa : “Strategi pemasaran adalah rencana yang hendak diikuti oleh manajer pemasaran. Rencana tindakan ini

didasarkan atas analisa situasi dan tujuan-tujuan perusahaan dan merupakan cara untuk pencapaian tujuan tersebut”.

Pemasaran memegang peranan yang penting dalam proses perencanaan strategis. Manajemen pemasaran memberikan sumbangan fungsional paling besar dalam proses perencanaan strategis dengan peran kepemimpinan dalam mendefinisikan misi bisnis, menganalisa situasi lingkungan, persaingan, dan situasi bisnis. mengembangkan tujuan sasaran dan strategi serta mendefinisikan rencana produk, pasar distribusi dan kualitas untuk menerapkan strategi usaha.

Suatu perusahaan yang maju didalam memperoleh keuntungan dari kegiatan bisnis dan beberapa unit-unit bisnis, tergantung kepada sejauh mana strategi pemasaran diterapkan dengan baik oleh pelaku bisnis atau pengambil keputusan dalam mensosialisasikan item-item penting dari kegiatan pemasarannya.

Strategi pemasaran yang maju dan berkembang senantiasa memperhatikan adanya unsur menarik perhatian segmen pasar atau pangsa pasar yang produktif dalam kegiatan pemasaran. Selain itu berupaya untuk menempatkan posisi pemasaran yang strategis dalam memperoleh keuntungan dan berupaya untuk mencapai target dari realisasi yang diterapkannya.

Proses pemilihan Strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi, antara lain :

1. Tujuan atau sasaran produk.

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar Strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah Strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang dilayani.

2. Peluang Pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi penggunaan produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan situasi).

3. Kesuksesan Pasar (*Market success*)

Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara

selektif menghadapi para pesaing merek langsung atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung.

Pemasaran adalah keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial.<sup>23</sup> *American Marketing Association (AMA)*, Pemasaran yaitu proses perencanaan dan pelaksanaan rencana penetapan harga, promosi dan distribusi dari ide-ide, barang-barang dan jasa-jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan dari tujuan individual dan organisasional.<sup>24</sup>

Sedangkan **William J. Stanton**, Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan pada bisnis yang dilakukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Jadi pemasaran dapat ditinjau sebagai suatu system dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli. Strategi pemasaran adalah kumpulan petunjuk dan kebijakan yang digunakan secara efektif untuk mencocokkan program pemasaran (produk, harga, promosi, tempat dan distribusi) dengan peluang pasar sasaran guna mencapai sasaran usaha. Menurut Buchari Alma strategi pemasaran adalah memilih dan menganalisa pasar sasaran yang merupakan suatu kelompok orang yang ingindicapai oleh perusahaan dalam menjual produknya dan menciptakan suatu bauran pemasaran yang cocok dan yang dapat memuaskan pasar sasaran tersebut

Strategi pemasaran sangatlah mutlak dan sangatlah penting dalam pengembangan sebuah perusahaan, strategi pemasaran bukan merupakan variabel bebas melainkan harus terkait dengan tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan. Tujuan dan sasaran pemasaran harus merupakan bagian integral dari keseluruhan kegiatan-kegiatan perusahaan. Dengan kata lain, agar bidang pemasaran mampu menjalankan perannya dengan tingkat efektifitas yang tinggi maka dari itu perumusan dan penentuannya harus memperhatikan keunggulan kompetitif perusahaan, saran dan prasarana yang dimiliki dan ketepatan perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang timbul.

Ciri penting rencana strategis pemasaran menurut *Sofyan Assauri (2008:183)* adalah sebagai berikut :

1. Titik tolak penyusunannya melihat perusahaan secara keseluruhan
2. Diusahakan dampak kegiatan yang direncanakan bersifat menyeluruh.

3. Dalam penyusunannya diusahakan untuk memahami kekuatan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan.
4. Jadwal dan waktu (timing) yang ditentukan adalah yang sesuai dan mempertimbangkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.
5. Penyusunan rencana dilakukan secara realistis dan relevan dengan lingkungan yang dihadapi.

Manajemen strategi dilaksanakan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, dimana setiap tugas pada tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan, sehingga pelaksanaannya bersifat bertingkat.

Manajemen Strategis menurut *Fred R David* adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan mengimplestasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional dan membuat organisasi mencapai obyektifnya

Menurut Pierce dan Robinson manajemen strategis didefinisikan satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan. Manajemen strategik adalah proses perencanaan, implementasi dan pengendalian suatu strategi organisasi dan juga menentukan misi dan tujuan perusahaan/organisasi berkaitan dengan lingkungan eksternal

Persaingan industri adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang sama atau paling tidak mirip dan merupakan pengganti satu sama lainnya. Perusahaan dalam industri ini saling bersaing dan saling mempengaruhi, biasanya melakukan berbagai macam strategi dengan mengejar persaingan dan profitabilitas yang tinggi. Salah satu cara bermanfaat untuk memahami pesaing dengan analisis industri. Dalam industri apapun, persaingan menekankan tingkat pengembalian modal (Capital Gain) yang diinvestasikan ke arah tingkat yang dinikmati. *The Five Forces Model of Industry Competition* dari Michael Porter, seorang Profesor manajemen strategik dari Harvard University menyatakan, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri yaitu

1. Ancaman dari pendatang baru (*Treat of new entrants*)

Pendatang baru dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada, karena menghasilkan kapasitas produksi tambahan, dimana kapasitas tambahan ini akan menekan agar biaya bagi pembeli rendah, yang mengakibatkan turunya penjualan dan laba bagi perusahaan yang ada dalam industri tersebut.

2. Ancaman dari produk pengganti (*Threat Of Substitute Products*)

Apabila harga yang ditawarkan produk pengganti tersebut akan lebih murah/rendah dan mutu serta kemampuan kinerja produk pengganti tersebut sama atau melebihi dari produk sebelumnya

3. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*Bargaining Power Of Suppliyer*). Pemasok merupakan ancaman serius bagi perusahaan-perusahaan, jika berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli. misalnya, produsen batik yang memilih untuk membuka usaha toko sendiri, sehingga menjadi ancaman bagi UMKM batik yang lain, terutama dari UMKM yang dulu membeli Batik dari produsen tersebut

4. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*Bargaining Power Of Buyers*). Dimana pembeli lebih seuka membeli produk dengan harga serendah mungkin, hal ini mengakibatkan industri dapat mempeloreh pengembalian (laba) serendah mungkin pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik serta harga yang murah, dimana hal ini mendorong persaingan antar perusahaan dalam suatu industry

5. Persaingan kompetitif di antara anggota industry (*Rivalry Among Competitive Firms*), dimana perusahaan bersaing secara aktif satu dengan lainnya untuk mencapai daya saing strategis dan laba yang tinggi. Pencapaian hal-hal tersebut, menuntut keberhasilan yang relatif terhadap para pesaing, dengan demikian persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan tersebut distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka.

Perencanaan strategis bukan merupakan hasil atau keluaran melainkan suatu proses yang terus berlangsung. Pemikiran strategis tidak memiliki titik akhir, dan akibatnya proses perencanaan berlangsung terus menerus. Salah satu dari proses manajemen strategis adalah mengenali lingkungan internal perusahaan (Strength-weakness) dan lingkungan eksternal perusahaan (Opportunity-Threat) (Zimmerer 2002)

Wirausahawan menilai kekuatan (**Strength**) dan kelemahan (**Weakness**) perusahaan. Membangun strategi bersaing yang berhasil, mengharuskan perusahaan untuk memperbesar kekuatan untuk mengatasi kelemahannya. Setelah mendaftarkan inventori internal mengenai kekuatan dan kelemahannya, mereka kemudian harus beralih ke lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi (**Opportunity**) dan ancaman (**Threat**) apa saja yang kiranya membawa dampak yang nyata terhadap bisnis (Zimmerer 2002).

### 2.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Alat yang dipakai untuk mengenali karakteristik usaha mikro adalah matrik SWOT. Analisis SWOT (**Strength, Weakness, Opportunity, and Threat**) merupakan alat analisis yang dapat digunakan untuk menyusun pengembangan usaha berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Menurut **Rangkuti (2001)** analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun pada saat bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Atau definisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang perlu diingat baik-baik oleh para pengguna analisa ini, bahwa analisa SWOT ini semata-mata sebagai sebuah analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi, dan bukan sebuah alat analisa ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang bagi permasalahan yang sedang dihadapi. SWOT adalah singkatan dari:

1. S = Strength (kekuatan), yaitu kekuatan atau keunggulan yang dimiliki untuk menghadapi tantangan yang ada, sehingga pada akhirnya usaha dapat bertahan dan berkembang.
2. W = Weaknesses (kelemahan), yaitu menunjukkan kelemahan yang dimiliki. Diharapkan dapat diminimalkan dengan nilai lebih yang dimiliki perusahaan.
3. O = Opportunities (Peluang), yang ada sehingga dapat mengambil kesempatan yang terdapat di pasar serta dapat mengatasi kelemahan yang ada.
4. T = Threats (hambatan), yaitu kecenderungan yang tidak menguntungkan dan mengancam kedudukan perusahaan dalam persaingan.

Selanjutnya **Rangkuti (2001)** menyatakan bahwa proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahapan yakni: tahap pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Model yang digunakan dalam tahap pengumpulan data terdiri dari tiga yaitu matrik faktor strategi eksternal, matrik faktor strategi internal dan matrik profil kompetitif. Matrik faktor strategi eksternal dapat

diketahui dengan menyusun EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan matrik faktor strategi internal dapatdiketahui dengan menyusun IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*).

Fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka / panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

Tahap analisis dapat dimulai setelah faktor-faktor strategis diketahui melalui EFAS danIFAS maka disusunlah matrik SWOT, seperti berikut ini:

	IFAS	STRENGTHS	WEAKNESSES
EFAS			
OPPORTUNITIES		STRATEGI-SO  Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI-WO  Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS		STRATEGI-ST  Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI-WT  Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2001)

Gambar 2.1 Diagram Matrik SWOT

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

1. **Strategi SO (Strength and Oppurtunity).** Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. **Strategi ST (Strength and Threats).** Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. **Strategi WO (Weakness and Opportunity)**. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. **Strategi WT (Weakness and Threats)**. Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berikut ini penulis ilustrasikan mengenai penjelasan daripada 4 (empat) komponen analisis SWOT, antara lain :

1. *Strength* (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.
2. *Weaknesses* (W) yaitu *analisi* kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.
3. *Opportunity* (O) yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu *organisasi* atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.
4. *Threats* (T) yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh *suatu* perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Dalam analisis SWOT, setelah kita mengetahui masing-masing dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagaimana dijelaskan diatas, maka berikutnya adalah membuat matriks SWOT.

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana

peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2009). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

<b>Faktor-faktor Internal (IFAS)</b>	<b>Kekuatan (S)</b> Daftarkan 5-10 faktor-faktor internal	<b>Kelemahan (W)</b> Daftarkan 5-10 faktor-faktor eksternal
<b>Faktor-faktor Eksternal (EFAS)</b>		
<b>Peluang (O)</b> Daftarkan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	<b>Strategi (SO)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi (WO)</b> Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi ancaman
<b>Ancaman (T)</b> Daftarkan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	<b>Strategi (ST)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi (WT)</b> Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009: 31)

Gambar 2.2 Matriks SWOT

Keterangan:

- 1) Strategi SO  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.
- 2) Strategi ST  
Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman
- 3) Strategi WO  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

#### 4) Strategi WT

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

Berikut ini penulis ilustrasikan mengenai penjelasan daripada 4 (empat) komponen analisis SWOT, antara lain :

1. *Strength* (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.
2. *Weaknesses* (W) yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.
3. *Opportunity* (O) yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.
4. *Threats* (T) yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Dengan menggunakan analisis SWOT ini, maka akan dapat diperoleh banyak manfaat, antara lain. Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan

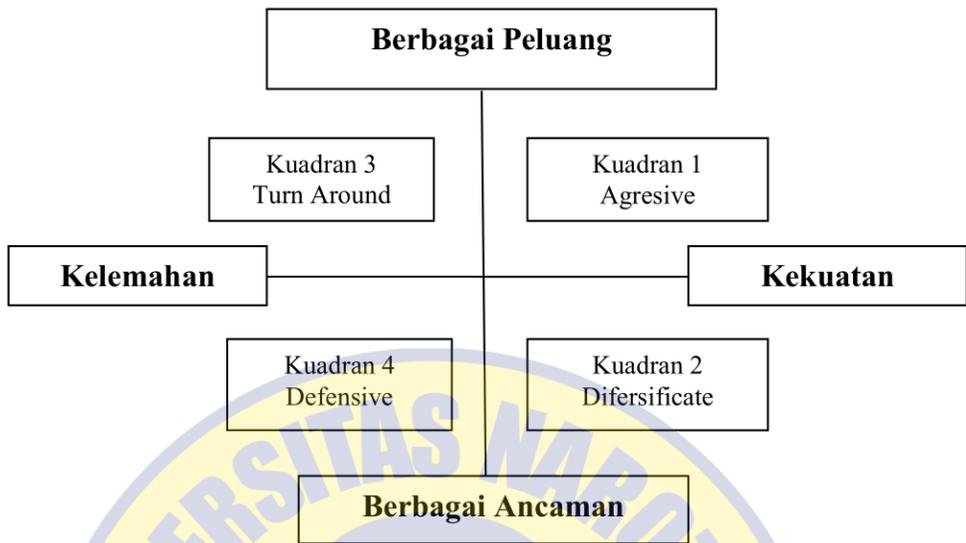
membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dari pembahasan diatas tadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Unsur-unsur yang digunakan dalam analisis SWOT, antara lain Kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threats*). Faktor eksternal dan internal. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT.

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenghts and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Dalam pembuatan matriks SWOT, kita telah membahas bagaimana perusahaan menilai situasinya dan juga telah meninjau strategi perusahaan yang tersedia. Tugas selanjutnya adalah melakukan identifikasi cara atau alternatif yang dapat menggunakan kesempatan dan peluang atau menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan.

Menurut **Freddy Rangkuti (2005)**, SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.



Sumber: Rangkuti (2009: 19)

Gambar 2.3 Diagram SWOT.

#### **Keterangan**

Kuadran 1 :

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*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 cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran 3 :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 :

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

Setelah dilakukan analisis SWOT, tahap berikutnya adalah melakukan perencanaan strategis. Perencanaan strategis dilakukan melalui tiga tahap analisis, yaitu : pengumpulan data, analisis, dan pengambilan keputusan.

1. Pengumpulan data

Tahap ini melakukan kegiatan pengumpulan data, pengklasifikasian data, dan pra-analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu eksternal dan internal. Dari data eksternal dapat diperoleh data dari lingkungan luar perusahaan, seperti: analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal dapat diperoleh melalui data dalam perusahaan sendiri, seperti dalam laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran.

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Ada beberapa model yang dapat digunakan, dalam kesempatan ini akan digunakan matriks SWOT seperti pada gambar 2.4 sebagai berikut.

**MATRIK ANALISIS SWOT**

<p>Ifas</p> <p>Efas</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <p>• Tentukan 5 atau 10 faktor-faktor kekuatan internal</p>	<p>WEAKNES (W)</p> <p>• Tentukan 5 atau 10 Faktor-faktor kelemahan internal</p>
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <p>• Tentukan 5-10 Faktor-faktor peluang eksternal</p>	<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>

TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal</li> </ul>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuty ( 2003)

Gambar 2.4 Matriks Analisis SWOT

### 2.2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Model analisis dibawah ini adalah analisis dengan menggunakan latar belakang, visi dan misi serta tujuan perusahaan, yang kemudian penulis melakukan analisa melalui kondisi internal perusahaan dengan melakukan analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan serta analisa eksternal dengan memperhatikan ancaman dan peluang dari lingkungan di luar perusahaan. Dari analisa internal dan eksternal maka penulis selanjutnya membuat suatumatrik SWOT dan diagram SWOT dimana akan diperinci lagi didalam matrik.

Strategi umum berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan untuk mendapatkan formulasi strategi yang tepat bagi UMKM batik surabayaguna meningkatkan daya saing dan keunggulan bersaing perusahaan. Model analisa dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini

