

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.

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

“ANALISIS STRATEGI PEMBANGUNAN DESA WISATA DI SENTRA PENGRAJIN KERIS By Agus Hardiyanto Jurnal OPSI Vol 11 No.1 Juni 2018. Mengetahui potensi wisata yang dimiliki Dusun Banyumurup dan merancang strategi pengembangan desa wisata. Metode yang digunakan dalam penelitian menggunakan data primer dan sekunder untuk menciptakan analisis SWOT dalam keunggulan dan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian diketahui total nilai tertimbang matriks IFAS pengunjung sebesar 2,5073

Total nilai tertimbang EFAS pengunjung sebesar 2,221. Faktor internal yang dimiliki yaitu suasana khas pedesaan, melihat proses pembuatan keris, pemandangan alam yang indah, keramahan masyarakat, terdapat bangunan bersejarah. Sedangkan faktor eksternal yaitu melestarikan budaya Jawa, meyerap tenaga kerja, Pemanfaatan teknologi

untuk media promosi, kesan positif dari wisatawan yang pernah berkunjung, perluasan segmen wisatawan dari berbagai minat seperti fotografi, pendidikan atau penelitian. Kondisi Faktor: Sangat memungkinkan pada jaman Sekarang untuk melestarikan budaya Jawa. Permintaan: Sangat banyak dari kalangan Wisata luar daerah atau masyarakat Lokal untuk memasarkan Produk Keris ini. Industri Terkait: pada jaman dahulu Dusun Banyumurup sebagian masyarakat menjadi profesi keris tidak populer di jaman dahulu karena minimnya tenaga kerja, pada jaman sekarang Dusun Banyumurup ini sangat maju karena memiliki pesana dari wisatawan sebab itu untuk membantu masyarakat Dusun Banyumurup dalam dibidang pekerjaan produksi keris ini. Promosi Di Media Sosial pada jaman sekarang Dusun Banyumurup ini sangat maju di dalam Wisata Keris ini karena Dusun ini promosi ke media sosial untuk menarik perhatian Wisatawan. Strategi Perusahaan: Menciptakan Promosi seperti paket wisata mendapatkan hadiah produk keris atau gantungan berbentuk keris dengan paket wisata tersebut, menciptakan perlombaan Fotografi untuk memperkenalkan budaya jaman dahulu, memperkenalkan budaya jaman dahulu ke pendidikan untuk ilmu pengetahuan bagi jaman sekarang, Promosi yang diciptakan oleh Dusun Banyumurup berkesan positif dari wisatawan atau masyarakat sekitar Dusun tersebut.

Struktur Dan Persaingan: Menciptakan produk keris ini dengan sesuai pada jaman dahulu untuk menciptakan memodifikasi keris ini dengan ukiran unik dan menarik perhatian wisatawan. Peneliti penulis memiliki kesamaan dalam menggunakan Obyek Daya Saing Sedangkan perbedaannya pada penggunaan model data primer dan skunder yakni untuk mengetahui analisis SWOT.”

“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo) By *Dimas Hendika Wibowo Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 29 No.1 Desember 2015*. Wilayah Solo. Metode yang di gunakan dalam penelitian yaitu Teknik pengumpulan data melalui kegiatan: dokumentasi,

wawancara dan observasi. Teknik analisis data menggunakan *content analysis* (riset dokumentasi) dan analisis deskriptif. Hasil dari analisis efektifitas strategi pemasaran menunjukkan adanya peningkatan total penjualan dari tahun ke tahun dan dijadikan sebagai acuan efektifitas strategi pemasaran dalam persaingan antar perusahaan batik.

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Batik Diajeng Solo sudah cukup efektif dalam memasarkan produknya, karena dilihat dari peningkatan-peningkatan jumlah penjualan, Batik Diajeng Solo terus mengembangkan produk dengan berbagai macam strategi untuk memasarkannya. Kondisi faktor: Sangat bagus memperkenalkan batik ke anak-anak jaman sekarang untuk mewariskan budaya batik di Jawa. Permintaan konsumen: Pemesan konsumen pada jaman sangat maju karena model baju batik itu sangat berbeda dengan pada batik yang lain pada itu batik solo sangat populer dengan baju batik karena pada jaman dahulu masyarakat solo suka dibidang batik dan kualitas produk sangat bagus. Strategi pemasaran: merubah motif batik untuk menarik perhatian konsumen, mempertahankan budaya membatik pada jaman sekarang karena tidak mau tergerus atau melupakan budaya membatik, mencari kenyamanan yang memakai baju batik. Struktur dalam persaingan perusahaan : mencari model batik untuk bisa dipakai pada kaum muda sampai orang-orang tua. Peneliti penulis memiliki kesamaan tentang obyek UMKM Sedangkan perbedaannya pada menggunakan metode yaitu : Wawancara, observasi. Teknik analisis data menggunakan *content analysis* (riset dokumentasi) dan analisis deskriptif.”

“ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR KEPUTUSAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SERVER PULSA DI KOTA BATAM (STUDI KASUS PADA CV. STAR PRATAMA) BY Rahmat Hidayat Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 1, Maret 2018. Di kota Batam. Metode yang digunakan dalam penelitian menggunakan matrik IE (Ifas dan Efas) untuk menciptakan data analisis SWOT. Berdasarkan hasil diagram SWOT, CV STAR PRATAMA memiliki posisi pada kuadran I.

Pada kuadran ini situasi perusahaan sangat menguntungkan, berdasarkan Matrik IE (Matrik Internal-Eksternal) maka CV STAR PRATAMA berada pada sel V dan berdasarkan hasil analisis pada tahap keputusan menggunakan QSPM, dapat dilihat bahwa

Strategi yang terbaik yang harus dilakukan saat ini adalah salah satu strategi ST (*Strength-Threat*) yaitu dengan meningkatkan pelayanan prima serta layanan purna jual demi memuaskan pelanggan. Kondisi internal: Analisis terhadap faktor-faktor internal merupakan tahapan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan CV STAR PRATAMA. Analisis faktor internal ini dilakukan dengan pendekatan fungsional seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia, keuangan, sumber daya teknologi, dan sumber daya manajemen. Lokasi usaha ini terletak di Komplek Pertokoan Fanindo Blok F no.11 Kelurahan Tanjung Uncang, Kecamatan Batu aji. Lokasi CV STAR PRATAMA berada sangat strategis dan terjangkau

Kondisi eksternal yaitu Lingkungan analisis faktor eksternal ini meliputi aspek luar organisasi seperti Lingkungan Makro : CV Star Pratama sangat memperhatikan sejauhmana perekonomian dapat mempengaruhi perusahaan dari mulai inflasi, kenaikan tarif dasar listrik & air. Perubahan teknologi yang cepat memberikan dampak langsung kepada CV STAR PRATAMA. Perubahan teknologi tersebut tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaannya atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Salah satu contoh perubahannya yaitu peningkatan penggunaan internet dan munculnya jaringan 4G di Kota Batam. Lingkungan Industri: pada lingkungan yang dihadapi oleh Cv Star Pratama ini semakin banyak pesaing nya karena konsumen meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang terpenting adalah harga yang lebih murah. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok Pemasok akan memberikan harga dan kualitas pelayanan yang terbaik, CV Star Pratama harus mampu mencari banyak pemasok untuk mendapatkan harga yang terendah dan akan membuat perusahaan dapat bertahan serta dapat bersaing dikemudian hari. Peneliti penulisan memiliki

kesamaan tentang strategi pemasaran pada perusahaan server pulsa Sedangkan perbedaan pada metode matrik IE (Ifas dan Efas) untuk menciptakan data analisis SWOT.”

“ANALISIS PROSES BISNIS USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) KONVEKSI RYAN COLLECTION DI KABUPATEN KUDUS BY Widayanto Jurnal Administrasi Bisnis Volume 6 Nomor 1 Maret 2017. Di Kabupaten Kudus. Menggunakan metode Analisis Kualitatif. analisis proses bisnis ini salah satunya adalah menganalisis proses bisnis yang ada dalam organisasi bisnis terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Sehingga dengan analisis proses bisnis tersebut dapat dihasilkan penggunaan sumber daya organisasi bisnis yang lebih efektif dan efisien Riyan Collection sebagai salah satu usaha kecil menengah yang bergerak dibidang konveksi dalam proses bisnisnya yang sekarang berlangsung, belum tersusun struktur organisasi yang baik. Operasi dan produksi dikendalikan oleh pemilik tunggalnya, sehingga belum ada batasan-batasan terhadap proses bisnis yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah tersusun struktur organisasi pada Riyan Collection dan tersusun model proses bisnisnya. Kesimpulan dari penelitian ini adalah dapat tersusun struktur organisasi serta tersusun model proses bisnis pada Riyan Collection. Saran yang dapat di berikan adalah sebaiknya dilanjutkan dengan merancang sistem informasi berbasis komputer untuk mendukung manajemen dalam mengambil keputusan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA), (Rooney&Heuvel, 2004).

Adapaun Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis RCA adalah sebagai berikut: Pengumpulan data, Pemetaan faktor kausal, Identifikasi root cause, Perumusan rekomendasi dan implementasi. Peneliti penulis memiliki kesamaan tentang obyek UMKM Sedangkan perbedaannya pada metode Analisis Kualitatif dan variabel penelitian menggunakan analisis RCA.”

“Analisis Peran Perbankan, Perluasan Pasar dan Quality Control Dalam Upaya Mengembangkan UMKM Berdaya Saing: Studi Kasus UMKM di Kecamatan Medan Denai Kota Medan By Rita Handayani Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Vol. 17 No. 2, 2017. Di Kecamatan Medan Denai Kota Medan. Sumber Data dalam penelitian ini, menggunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari pengusaha atau pemilik tentang akses Perbankan, Perluasan Pasar, Quality Control pengembangan UMKM melalui penyebaran kuesioner kepada responden. variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 2005: 56). Lokasi penelitian dilakukan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang berada dikecamatan Medan Denai kota Medan. Peneliti penulis memiliki kesamaan tentang obyek UMKM Sedangkan perbedaan pada data primer dan skunder. Quality Control pengembangan UMKM melalui penyebaran kuesioner kepada responden.”

“STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH DALAM PENGUATAN EKONOMI KERAKYATAN (Studi Kasus pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros) By Muhammad Rakib Sosiohumaniora, Volume 19 No. 2 Juli 2017: 114–120. Menggunakan metode teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis kualitatif dan analisis SWOT. Hasil identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dapat dirumuskan beberapa strategi pengembangan usaha Roti Maros, diantaranya yaitu lokasi yang strategis, memaksimalkan bantuan modal dari Pemerintah, meningkatkan kapasitas penjualan,memaksimalkan

Jumlah pelanggan tetap, melakukan inovasi dan variasi produk, pemanfaatan teknologi dalam melakukan promosi yang intensif, penerapan sistem manajemen usaha terutama dalam segi pencatatan keuangan dan administrasi, dan peningkatan kualitas SDM gunamemaksimalkan kapasitas produksi. Faktor internalyang diidentifikasi menjadi kekuatan strategi pengembangan UMKM khususnya usaha Roti Maros dalam penguatan ekonomi kerakyatan, yaitu: 1) Kenyamanan tempat dan lokasi yang strategis, 2) Harga yang

relatif terjangkau, 3) Bahan baku yang selalu tersedia, 4) Variasi rasa Roti Maros, 5) Aneka macam produk pendamping yang ditawarkan, dan 6) Komunikasi dan keakraban karyawan yang terjalin baik. Setelah diidentifikasi, ada beberapa juga faktor internal yang menjadi kelemahan strategi pengembangan UMKM khususnya usaha Roti Maros dalam penguatan ekonomi kerakyatan, yaitu: (1) Modal yang terbatas, (2) Sistem manajemen usaha yang masih lemah, (3) Kualitas dan kuantitas SDM yang terbatas, (4) Pemasaran (promosi) yang belum intensif, dan (5) Alat produksi pendukung masih terbatas.

Faktor eksternal yang menjadi peluang strategi pengembangan UMKM khususnya usaha Roti Maros di Kabupaten Maros yaitu: (1) Dukungan dari pemerintah, (2) Perkembangan teknologi dan informasi, (3) Ekspansi (perluasan) usaha, dan (4) Hubungan baik dan Loyalitas pelanggan. Sedangkan yang menjadi ancaman strategi pengembangan UMKM khususnya usaha Roti Maros di Kabupaten Maros yaitu: (1) Harga bahan baku yang tidak stabil, (2) Munculnya pesaing baru dengan produk yang sama, (3) Munculnya Kompetitor yang menawarkan produk yang berbeda, dan (4) Lokasi antar usaha yang saling berdekatan. Peneliti memiliki kesamaan tentang obyek usaha kecil (UMKM) Sedangkan perbedaan pada metode analisis SWOT dan meningkatkan Sumber daya manusia SDM dalam hal produksi produk.’

“ANALISIS PENGARUH MODAL DAN BIAYA PRODUKSI TERHADAP PENDAPATAN UMKM DI KOTA KOTA MOBAGU By Nirfandi Gonibala Volume 19 No. 01 Tahun 2019. Di kota Mobagu. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kebijakan pemerintah Kartu Indones Penelitian ini berpendekatan kuantitatif, berjenis deskriptif inferensial. Berdasarkan hasil penelitian :

- 1) Pengaruh modal terhadap pendapatan UMKM di Kota Kotamobagu yaitu berpengaruh signifikan sejalan dengan hipotesis yang diajukan dan bernilai positif dan juga negatif, hal ini menunjukkan bahwa apabila modal ditingkatkan maka akan

terjadi peningkatan dari segi pendapatan akan tetapi jika modal mengalami penurunan maka akan menurunkan segi pendapatan

- 2) Biaya produksi berpengaruh signifikan terhadap pendapatan UMKM di Kota kotamobagu dan bernilai positif sejalan dengan hipotesis yang diajukan, hal ini menunjukkan bahwa apabila biaya produksi ditingkatkan maka akan terjadi peningkatan dalam segi pendapatan.

Modal dan biaya produksi berpengaruh secara simultan artinya secara bersama – sama modal dan biaya produksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan UMKM di Kota Kotamobagu. Hasil uji determinasi (R^2) menunjukkan bahwa modal dan biaya produksi berpengaruh sebesar 60,3% terhadap pendapatan UMKM di Kota-Kota mobagu. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena bertujuan membuat pencanderaan/lukisan/deskripsi mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat suatu populasi atau daerah tertentu secara sistematis, faktual dan teliti (Ginting, 2008). Peneliti memiliki kesamaan tentang obyek UMKM Sedangkan perbedaan pada metode aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data *numeric*.”

“Analisis SWOT Tahun 2017 Sebagai Pertimbangan Menetapkan Strategi Tahun 2018-2020 Pada PT. Asfiyak Graha Medika. By Daulika Nur Asiyah Simki-Economic Vol. 01 No. 05 Tahun 201. Dikecamatan Badas. Menggunakan metode: Analisis Kualitatif, Analisis SWOT, Metode Ifas dan Efas. dari hasil penelitian sebagai berikut :

Kekuatan yang dimiliki oleh PT. Asfiyak Graha Medika yang mampu memenangkan persaingan dan meraih keunggulan yaitu ketersediaan SDM tenaga medis dan non medis yang mencukupi, infrastruktur bangunan dan sarana transportasi yang mendukung pelayanan klinik, lokasi klinik yang strategis, menjadi mitra BPJS, sarana pelayanan yang mendukung pelayanan klinik seperti pelayanan rawat inap dan rawat jalan

Kelemahan yang dimiliki oleh PT. Asfiyak Graha Medika diantaranya Budaya kerja belum terbentuk, kurangnya promosi klinik, dan pelayanan dokter spesialis masih terbatas. Kelemahan ini lah yang perlu diperbaiki agar kedepannya menjadi lebih baik.

Ancaman yang muncul dan menjadi hambatan PT. Asfiyak Graha Medika yaitu ancaman bertambahnya jumlah klinik baru, regulasi pemerintah tentang mitra BPJS, sulitnya izin praktik dokter muda atau baru masuk di wilayah Kediri, pengurusan sertifikat profesi yang sulit, penambahan pelayanan rawat inap dan rawat jalan oleh klinik kompetitor.

Analisis SWOT dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menetapkan strategi tahun 2018-2020 pada PT. Asfiyak Graha Medika. Dengan menganalisis faktor internal dan eksternal PT. Asfiyak Graha Medika akan diperoleh analisis IFAS dan EFAS. Dari analisis pembobotan, rating dan skor IFAS dan EFAS kemudian dilakukan pembobotan, rating dan skor pada IFAS dan EFAS diperoleh jumlah skor pada faktor kekuatan (S) yaitu 2,10 dan skor faktor kelemahan (W) 0,80. Sedangkan pada faktor kesempatan (O) diperoleh skor 1,60 dan skor untuk faktor ancaman (T) yaitu 0,65. Selisih antara IFAS dan EFAS diperoleh hasil posisi PT. Asfiyak Graha Medika pada kuadran 1 yaitu posisi agresif. Pada kuadran 1 agresif diperoleh alternatif strategi yang disarankan yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan jasa. Pemilik perusahaan memilih alternatif strategi pengembangan pasar yaitu dengan membuka klinik baru di Kecamatan Badas dan Puncu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2014: 6). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian studi kasus. Menurut Creswell (2008: 19). Peneliti memiliki kesamaan tentang obyek Menetapkan strategi pemasaran sedangkan perbedaan pada metode Analisis SWOT, Analisis Kualitatif dan perhitungan menggunakan metode Ifas dan Efas.”

“ANALISIS SWOT SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN PADA RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT BAITURRAHMAH PADANG By Hanim Khalida

Zia Jurnal Kesehatan Andalas. 2018: 7. Rumah Sakit Gigi dan Mulut Baiturrahmah Padang. Sumber data terdiri dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer didapatkan dari hasil wawancara mendalam dengan informan. Data sekunder didapatkan dari sumber tertulis berupa studi dokumen yang ada di RSGM Baiturrahmah Padang. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hasil analisis SWOT menyebutkan bahwa RSGM Baiturrahmah Padang sudah mampu bersaing dipasar persaingan yang kompetitif. Berdasarkan analisis SWOT, strategi pemasaran yang dapat dilakukan yaitu strategi SO (*Strenghts Opportunities*) yang meliputi peningkatan kualitas pelayanan kesehatan gigi dan mulut, penjalinan kerja sama dengan instansi di bidang kesehatan, penggunaan alat dan bahan terbaru dan pusat rujukan pelayanan kesehatan gigi dan mulut. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini dilakukan di RSGM Baiturrahmah Padang pada bulan Juli-November 2018. Peneliti memiliki kesamaan tentang obyek Menetapkan strategi pemasaran. Sedangkan perbedaan pada metode Analisis SWOT.”

“ANALISIS SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN SEPEDA MOTOR PADA PT. SAMEKARINDO INDAH DI SAMARINDA By Nur Afrillita T. e-Journal Administrasi Bisnis 2013, 1 (1): 56-70. Diwilayah Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu objek sesuai dengan keadaan atau apa adanya. Hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Samekarindo Indah adalah dengan menggunakan alat analisis SWOT, maka PT. Samekarindo Indah dapat menggunakan alternatif strategi-strategi berikut :

a. Strategi *Strength – Opportunities*

- 1) Pertahankan dan tingkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual
- 2) Pengembangan pasar menengah kebawah

- 3) Mengadakan kegiatan pameran

b. Strategi *Weaknesses – Opportunities*

- 1) Promosi yang terarah
- 2) Promosi yang lebih gencar dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor di berbagai event, promosi melalui media cetak dan media jejaring sosial.
- 3) Menambah sub dealer

c. Strategi *Strength –Threats*

- 1) Mengembangkan daya saing
- 2) Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan

d. Strategi *Weaknesses – Threats*

- 1) Memperluas area promosi dengan membuka outlet – outlet untuk memperluas jaringan penjualan
- 2) Menambah variasi penjualan dealer seperti menjual aksesoris motor yang sedang trend di masyarakat
- 3) Memberikan diskon harga spare part bagi konsumen yang loyal

Lingkungan Eksternal: Promosi dari pasien (Word of Mouth), Kerja sama dengan instansi terkait, Perkembangan teknologi yang semakin maju, Kepercayaan dari instansi yang telah bekerja sama

Lingkungan Internal: Memiliki semua spesialis di bidang kedokteran gigi, Memiliki sarana dan prasarana yang memadai, Menyediakan pelayanan oleh drg dan drg spesialis, Memiliki izin operasional RSGM, Menjadi tempat rujukan. Peneliti memiliki kesamaan tentang obyek strategi pemasaran Sedangkan perbedaan pada data Eksternal dan Internal menggunakan metode analisis SWOT.’’

“Analisis SWOT sebagai Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Menengah Pancake Durian Oleh Dimas Ari Sanjaya Journal Online Jaringan COT POLIPD eISSN 2504-8457. Penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif. Itu dipelajari di pancake durian Medan Tembung, Medan. Analisis SWOT menggunakan teori yang diajukan oleh Rangkuti (2014). Matriks IFAS, Matriks EFAS. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa, dari hasil analisis data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa Perusahaan Medium pancake durian terletak pada Kuadran I (Aggressive). Ini menunjukkan bahwa ia memiliki skor yang baik di lingkungan internal di posisi kekuatan (*Strength*) di Quadrant yang agresif dan skor yang baik di lingkungan eksternal di posisi peluang (peluang). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa posisi persaingan perusahaan Durian Pancake sesuai dengan diagram SWOT berada pada kuadran pertama (Agresif) yang menunjukkan perusahaan ini memiliki peluang dan jumlah kekuatan yang mendorong penggunaan peluang ini. Ada beberapa strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan menengah pancake durian melalui Analisis SWOT, seperti:

- a. Sebuah. Mengajukan permohonan pinjaman kepada bank yang memberikan kredit kepada perusahaan menengah untuk meningkatkan modal perusahaan sehingga jika banyak pelanggan yang memesan dalam jumlah besar (pihak) perusahaan dapat memenuhi pemesanan ini sekaligus memberikan harga khusus yang lebih murah daripada harga beli perusahaan. unit sehingga distributor dan reseller dapat menjual pancake durian sesuai dengan harga pasar.
 - b. Berinovasi untuk membuat menu baru dari bahan dasar durian yang unik dan menarik.
 - c. Membuat pancake durian agar lebih tahan lama saat berada di luar freezer.
- Ringkasan Analisis Faktor Internal: Faktor internal positif yang berkontribusi pada

kemampuan UKM Pancake Durian ini untuk mencapai tujuannya. Faktor-faktor ini termasuk:

- a. Sebuah pancake durian yang diproduksi memiliki tekstur lembut dan kelembutan kulit agar lebih enak untuk dikonsumsi.
- b. Bahan-bahan komposisi dibuat dari bahan-bahan alami dan mudah diperoleh.
- c. Jual Pancake Durian dengan varian varian
- d. Selalu berikan harga khusus untuk reseller dan untuk pembelian ecer harganya relatif terjangkau (murah) dan berkualitas.
- e. Produk yang dijual selalu dijaga kualitasnya, dan memiliki karakteristik yang dapat bersaing dengan bisnis sejenis.
- f. Menerima layanan pemesanan dengan partai besar dan partai kecil
- g. Kerjasama dan komunikasi yang baik antara pemilik dengan karyawannya.

Ketujuh faktor Kekuatan ini yang akan menciptakan Strategi SO (Kekuatan Peluang) juga dikenal sebagai Pertumbuhan

Strategi yang Berorientasi dan Strategi ST (*Strengths Threats*) adalah Strategi Diversifikasi (Produk atau pasar). Kelemahan ini adalah faktor negatif yang mengurangi kemampuan UKM Pancake Durian untuk mencapai tujuan mereka. Faktor-faktor ini termasuk :

- a) Sebuah. Pancake durian yang tidak tahan lama di luar freezer dan hanya bisa bertahan 4-5 jam di luar dalam kondisi beku.
- b) Belum memiliki izin usaha.
- c) Tidak memiliki laporan keuangan yang sistematis.
- d) Kurang promosi.
- e) Jumlah anggota kerja yang terbatas.
- f) Membutuhkan modal besar untuk mengembangkan bisnis ini.

Keenam *Weaknesses* ini akan menciptakan Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) yang juga dikenal sebagai Turn-Around dan WT Strategy (*Weaknesses Threats*) yang merupakan Strategi Defensif (pertahanan). Ringkasan Analisis Faktor Eksternal: Peluang Ini adalah faktor-faktor eksternal yang positif yang dapat dimanfaatkan oleh UKM Pancake Durian ini untuk mencapai tujuannya. Faktor-faktor ini termasuk:

- a) Gunakan teknologi sebagai alat promosi untuk meningkatkan penjualan.
- b) Banyak orang menyukai nama dan makanan baru.
- c) Mendapatkan kredit dari Bank yang memberikan kredit kepada UKM.
- d) Banyaknya penggemar pancake durian sebagai penganan dan cinderamata.
- e) Membuka toko atau kafe yang mendominasi lokasi strategis durian.
- f) Mendapatkan pelanggan baru yang berpotensi menjadi pelanggan setia.
- g) Tingkatkan promosi.
- h) Memiliki tenaga kerja kreatif untuk membuat produk baru.

Kedelapan Peluang akan menciptakan strategi SO (*Strengths Opportunities*), juga dikenal sebagai Strategi Berorientasi Pertumbuhan dan Strategi WO (Peluang Kelemahan) yang juga dikenal sebagai *Strategi Turn-Around Threats (Threats)*

Ini adalah faktor-faktor eksternal negatif yang menghambat kemampuan UKM Pancake Durian ini untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor ini antara lain:

- a) Sebuah. Harga bahan baku tidak stabil.
- b) Persaingan harga antara bisnis serupa.
- c) Kehilangan Pelanggan karena pindah ke pesaing.
- d) Perubahan selera konsumen.
- e) Peningkatan penjualan karena pertumbuhan populasi terus meningkat.

f) Pengusaha baru yang membuka bisnis serupa.

Enam faktor yang mengancam ini (*Threats*) yang mencegah mereka berurusan dengan kompetisi, akan menciptakan strategi ST (*Strengths Threats*) yang juga dikenal sebagai strategi Diversifikasi (Produk atau pasar) dan strategi WT (*Weaknesses Threats*), yang juga dikenal sebagai strategi Pertahanan (kegigihan). Peneliti penulis memiliki kesamaan tentang objek strategi pemasaran. Sedangkan perbedaan data eksternal dan internal menggunakan metode analisis SWOT. "

“MENINGKATKAN ANALISIS PEMASARAN STRATEGIS NASIONAL Kasus: DNA Plc Oleh Nina Lehtinen Journal Tesis Manajemen bisnis 2017. Dalam penelitian ini, kedua metode, kuantitatif dan kualitatif, digunakan, yang disebut metode campuran (Creswell 2014). Hasil penelitian menunjukkan strategi pemasaran DNA yang konsisten efisien, dan kepuasan pelanggan adalah aspek terpenting dalam bisnis DNA. Memperagakan hasil untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan setia di masa depan dengan pengembangan strategi pemasaran. Itu saran pengembangan untuk masa depan disediakan, serta saran untuk penelitian masa depan pada topik. analisis strategis, survei untuk konsumen, dan wawancara untuk manajemen DNA. Analisis strategis digunakan untuk menguji strategi pemasaran saat ini dengan DNA dengan bantuan alat strategis. Kelompok sasaran untuk survei adalah pelanggan DNA B2C saat ini, dan untuk wawancara manajemen DNA. Peneliti penulis memiliki kesamaan tentang obyek strategi pemasaran sedangkan perbedaan menggunakan metode campuran seperti kualitatif dan kuantitatif untuk mengetahui analisis strategis, survei untuk konsumen, dan wawancara untuk manajemen DNA. Analisis strategis digunakan untuk menguji strategi pemasaran saat ini dengan DNA dengan bantuan alat strategis. Kelompok sasaran untuk survei ini adalah pelanggan DNA B2C saat ini, dan untuk wawancara manajemen DNA.”

“PERAN PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING DAERAH

Oleh Yuliia SHAPOVAL Vol. 3, No. 4, 2017 Jurnal Baltik Studi Ekonomi. Dalam proses penelitian, kombinasi metode berikut digunakan: generalisasi dan abstraksi ilmiah untuk menentukan resolusi dan kategori utama, metode monografi - untuk disajikan arahan penerapan alat pemasaran dalam proses mengelola daya saing regional, analisis komparatif - untuk mempromosikan aplikasi fitur program dan strategi pemasaran. Hasil. Itu dianggap bahwa pemasaran regional adalah mekanisme yang menyediakan metodologi dan alat untuk memastikan daya saing dari daerah. Hal ini memungkinkan menentukan jenis pemasaran manajemen teritorial, yang dibentuk bukan dari keinginan pihak berwenang (misalnya, dalam mencari dana untuk implementasi proyek tertentu), tetapi dari studi tentang kebutuhan konsumen (pengusaha, penduduk lokal, investor, wisatawan), yang wilayahnya memiliki kesempatan untuk memuaskan; menganalisis peluang pasar dan menentukan wilayah keunggulan kompetitif, serta memengaruhi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Ditentukan bahwa daya saing wilayah PT didefinisikan sebagai peluang potensial untuk menang dalam persaingan antar wilayah untuk keuntungan memenuhi kebutuhan dan didistribusikan di antara populasi dan entitas bisnis yang mereka identifikasi dengan wilayah, serta pengunjung yang memiliki niat khusus dalam wilayah ini.

Bahkan, kita berbicara tentang prioritas pilihan, di mana wilayah ini memiliki keunggulan kompetitif, peningkatan yang dapat mengarah pada peningkatan standar hidup, yang merupakan indikator daya saing regional. Implikasi praktisnya. Menurut konsep pemasaran, tujuan regional, terutama jangka panjang, hanya dapat dicapai melalui studi. Oleh karena itu, permintaan konsumen membutuhkan: untuk mempelajari bukan kapasitas produksi tetapi pasar dan rencana pengembangan kebutuhan untuk pemenuhan; menghubungkan tujuan dan sumber daya regional; mengevaluasi pengaruh eksternal pada kawasan; fokus pada jangka panjang. Itu dianggap bahwa pemasaran regional adalah

mekanisme yang menyediakan metodologi dan alat untuk memastikan daya saing dari daerah. Hal ini memungkinkan menentukan jenis pemasaran manajemen teritorial, yang dibentuk bukan dari keinginan pihak berwenang (misalnya, dalam mencari dana untuk implementasi proyek tertentu), tetapi dari studi tentang kebutuhan konsumen (pengusaha, penduduk lokal, investor, wisatawan), yang wilayahnya memiliki kesempatan untuk memuaskan; menganalisis peluang pasar dan menentukan wilayah keunggulan kompetitif, serta memengaruhi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Penulis peneliti memiliki kesamaan tentang objek meningkatkan daya saing sedangkan perbedaan metode berikut digunakan: generalisasi dan abstraksi ilmiah untuk menentukan resolusi dan kategori utama, metode monografi-untuk disajikan arahan penerapan alat pemasaran dalam proses mengelola daya saing regional, analisis komparatif-untuk mempromosikan aplikasi fitur program dan strategi pemasaran "

“DAMPAK INOVASI PEMASARAN TERHADAP DAYA SAING PERUSAHAAN DALAM KONTEKS INDUSTRI 4.0 *Journal of Competitiveness* Vol. 10, Edisi 2, hlm. 132 - 148, Juni 2018pp. 132 - 148, Juni 2018 Juni 2018 ISSN 1804-171X (Prit), ISSN 1804-. metode pengumpulan data. Responden Mengajukan pertanyaan tentang berbagai aspek dan masalah pasar. Penelitian itu, pada dasarnya, kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam bagaimana dampak dilihat oleh UKM dan perusahaan besar. Dampak dinilai sebagai yang paling penting oleh perusahaan-perusahaan dari industri otomotif dengan budaya perusahaan Eropa. Penelitian ini secara empiris menegaskan bahwa bisnis dianggap sebagai dampak terbesar dari inovasi pasar dalam konteks Industri 4.0 yang meningkat

dalam persaingan perusahaan, yang merupakan dampak penelitian dengan peringkat tertinggi. Makalah sudah Menghabiskan informasi baru tentang pemahaman kita saat ini sebagai faktor dalam bersaing. di bagian berurutan, menggunakan analisis konten, tesis

sintaksis dan menggambarkan statistik. Bagian pertama adalah mengidentifikasi apakah faktor-faktor yang terkait masuk akal Bagaimana menerapkan pasar dalam konteks konteks industri 4.0. Para penulis penelitian memiliki kesamaan tentang objek analisis strategi pemasaran, menggunakan metode kualitatif untuk perhitungan data yang diperoleh menggunakan teknik industri 4.0. Atribut."

"Keunggulan Kompetitif dan Dampaknya pada Strategi Pengembangan Produk Baru (Studi Kasus: Perusahaan Teknis Toos Nirro) Oleh Akram Sadat Hosseini J. Open Innov. Technol. Menandai. Kompleks. 2018, 4, 17. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kondisi dan fasilitas yang ada, karena adanya pekerja dan pekerja pabrik pada jam-jam tertentu, tenggat waktu penelitian, dan keinginan manajer senior untuk mempercepat pengumpulan data dan mengurangi biaya, pengumpulan informasi dan kehadiran pabrik, dan kepatuhan terhadap masalah keselamatan dan kesehatan lingkungan, adalah metode survei yang paling tepat. Data dikumpulkan dengan dokumentasi, perpustakaan, dan metode observasi. Pengumpulan data Alat ini adalah kuesioner berdasarkan Skala Likert. Ini adalah penelitian terapan yang dilakukan dengan metodologi survei deskriptif. Menggunakan metode Cochran, sampel 50 orang diadopsi dan data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS ($p < 0,15$). Hipotesis diuji dengan Kolmogorov-Smirnov dan tes parametrik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor keunggulan kompetitif termasuk kualitas, efisiensi, inovasi, dan akuntabilitas terkait positif dan signifikan untuk pengembangan produk baru. Setelah mengidentifikasi faktor paling penting berdasarkan komentar para ahli, mereka dinilai sesuai dengan komentar manajer puncak. Dengan distribusi kuesioner di antara para manajer puncak perusahaan teknis Toos Nirro, cara untuk mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor telah diaspal. Dengan demikian, semua matriks perbandingan berpasangan memiliki tingkat ketidakcocokan yang dapat diterima (lebih rendah dari 0,1). Penulis memiliki perbedaan

tentang strategi pengembangan. Sementara perbedaan dalam data dikumpulkan oleh dokumentasi, perpustakaan, dan metode pengumpulan. Pengumpulan data Alat ini adalah kuesioner berdasarkan Skala Likert.”

Perbedaan dan kesamaan **obyek** (penelitian) dan menggunakan **metode**, Penelitian terdahulu dengan Penelitian ini yaitu:

- a. Dari obyek penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki kesamaan tentang obyek UMKM, Strategi pemasaran Dan Daya saing
 - b. Dari obyek penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki perbedaan tentang obyek Strategi pengembangan.
 - c. Dari metode penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki kesamaan dengan metode yang digunakan yaitu: EFAS dan IFAS , Analisis SWOT.
 - d. Dari metode penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki perbedaan dengan metode yang digunakan yaitu :
 - 1) Wawancara, observasi. Teknik analisis data menggunakan content analysis (riset dokumentasi) dan analisis deskriptif
 - 2) Analisis Kualitatif dan variabel penelitian menggunakan analisis RCA
 - 3) Data primer dan skunder Quality Kontrol
 - 4) Aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numeric
 - 5) Campuran seperti kualitatif dan kuantitatif
 - 6) Generalisasi dan abstraksi ilmiah untuk menentukan resolusi dan kategori utama, metode monografi - untuk disajikan arahan penerapan alat pemasaran dalam proses mengelola daya saing regional, analisis komparatif - untuk mempromosikan aplikasi fitur program dan strategi pemasaran.
 - 7) Kualitatif untuk perhitungan data yang diperoleh menggunakan teknik Industry
- 4.0. Atribut

- 8) Observasi. Pengumpulan data Alat ini adalah kuesioner berdasarkan Skala Likert.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Usaha Mikro kecil Dan Menengah

a) Usaha Mikro

Usaha mikro adalah badan usaha perorangan yang memiliki kriteria sesuai Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, yakni:

- 1) Memiliki aset atau kekayaan bersih hingga Rp 50 juta, tidak termasuk tanah atau bangunan tempat usaha.
- 2) Omzet penjualan tahunan hingga Rp 300 juta.

Sementara, berdasarkan perkembangannya, usaha mikro diklasifikan menjadi dua, yaitu:

1. Livelihood, yakni usaha mikro yang sifatnya untuk mencari nafkah semata. Jenis usaha mikro yang satu ini dikenal luas sebagai sektor informal. Contohnya, pedagang kaki lima.
2. Mikro, yakni usaha mikro yang sudah cukup berkembang, namun memiliki sifat kewirausahaan dan belum bisa menerima pekerjaan subkontraktor serta belum bisa melakukan kegiatan ekspor.

b) Dasar Hukum Usaha Mikro

Banyak orang mengira, usaha mikro yang umum kita temui seperti pedagang kaki lima tidak memiliki hukum yang mengatur keberadaannya. Padahal, usaha mikro memiliki dasar hukum yakni Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam UU ini, telah diatur semua mulai dari kriteria, aspek perizinan serta bagaimana peran serta pemerintah pusat dan daerah dalam pemberdayaan usaha mikro.

Bahkan, pada pasal 13 ayat 1 (a) dalam UU No. 20 Tahun 2008 disebutkan, pemerintah berkewajiban menentukan peruntukan tempat usaha yang meliputi pemberian lokasi di pasar, sentra industri, lokasi pertanian rakyat, lokasi yang wajar bagi pedagang kaki lima dan lokasi lainnya.

Selain itu, ada juga pasal-pasal yang menyebutkan bahwa pemerintah perlu memberikan kemudahan akses pembiayaan bagi usaha mikro serta membebaskan biaya perizinan untuk usaha mikro.

Ini artinya, usaha mikro bukan merupakan anak tiri dalam perekonomian Indonesia. Bahkan faktanya, usaha mikro merupakan salah satu tulang punggung perekonomian.

Usaha mikro secara nyata membuktikan mampu menyerap tenaga kerja yang tidak tertampung di sektor lain. Penyerapannya pun cukup besar yakni mencapai 97%. Selain itu, Kementerian Koordinator Perekonomian juga mencatat peran usaha mikro terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang mencapai 60,34%.

c) Perizinan Usaha Mikro

Usaha mikro sebagai entitas bisnis tentu memiliki perizinan meski bentuk badan usahanya adalah usaha perorangan. Cuma, yang membedakan dengan jenis usaha lainnya (PT misalnya) adalah bentuk dan mekanisme perizinannya yang berbeda.

Jika badan usaha menengah hingga besar diharuskan memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), yang merupakan ketentuan perizinan yang diwajibkan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (Kemendag), maka usaha mikro memiliki bentuk perizinan lain, yakni Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK).

IUMK memiliki dasar hukum Peraturan Presiden Nomor 98 Tahun 2014 serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pemberian Izin Usaha Mikro dan Kecil.

IUMK ini kemudian diperkuat dengan Nota Kesepahaman antara Menteri Dalam Negeri, Menteri Koperasi dan UKM dan Menteri Perdagangan Nomor 503/555/SJ Nomor 03/KB/M.KUKM/I/2015 dan Nota Kesepahaman Nomor 72/M-DAG/MOU/I/2015 Tentang Pembinaan Pemberian Izin Usaha Mikro dan Kecil.

Adanya nota kesepahaman dikarenakan perizinan untuk usaha mikro dan kecil sangat berhubungan erat dengan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop-UKM).

Secara sederhana, menurut Kemenkop-UKM, pelaku usaha mikro yang ingin mengajukan IUMK, harus mengikuti alur-alur berikut:



Gambar 2. 1 Penerbitan alur (IUMK)

Ada beberapa keuntungan yang akan didapatkan oleh pelaku usaha mikro jika memiliki IUMK, yakni:

- 1) Memiliki kepastian usaha dan perlindungan usaha di lokasi yang telah ditetapkan.
- 2) Mendapatkan pendampingan dalam usaha untuk semakin mengembangkan usaha.

- 3) Mendapatkan akses ke lembaga pembiayaan, baik ke bank maupun lembaga non-bank.
- 4) Mendapatkan pemberdayaan dari pemerintah pusat dan daerah serta lembaga lainnya.

Ada pula aturan-aturan yang kemudian dibuat untuk meningkatkan hubungan antar lembaga, seperti Perjanjian Kerjasama antara Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha Kemenkop-UKM, Direktur Utama PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dan Asippindo.

d) Usaha Menengah

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan (Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bab 1 pasal 1).

Usaha kecil menengah juga berfungsi sebagai sarana untuk pemeratakan hasil-hasil pembangunan yang telah dicapai. Kewirausahaan dalam menjalankan industri menengah adalah modalnya cukup besar, peralatan dan sarana tempat sudah bagus dan pembagian kerja sudah jelas, tenaga kerja/karyawan berjumlah 20 sampai 100 orang. UKM (Usaha Kecil Menengah) adalah tulang punggung ekonomi Indonesia. Jumlah UKM hingga 2011 mencapai sekitar 52 juta. UKM di Indonesia sangat penting bagi ekonomi karena menyumbang 60% dari PDB dan menampung 97% tenaga kerja.

A. Ciri-ciri Usaha Menengah

Sebelumnya orang yang sedang menjalankan usaha/bisnis menengah dan besar harus sudah memiliki segala persyaratan legalitas diantaranya yaitu:

1. Izin kepada ketua Rt setempat, izin kepada desa.
2. Izin terhadap tetangga, izin usaha, izin tempat, dalam upaya menerapkan pengelolaan lingkungan.
3. NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) ,

B. Kriteria Usaha Menengah

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500 juta sampai dengan paling banyak Rp 10 miliar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2,5 miliar sampai dengan paling banyak Rp 50 miliar.

C. Contoh Usaha Menengah

- 1) Usaha Pertanian, Perternakan, Perkebunan
- 2) Usaha Perdagangan (Grosir) Termasuk Expor dan Impor
- 3) Usaha Dealer Mobil
- 4) Usaha Jasa Membuat jasa Alat Transportasi
- 5) Usaha Industri Makanan Dan Minuman

2.2.2 Daya Saing

Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Sedangkan pada level perusahaan, daya saing dibentuk dengan cara melakukan

proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) secara berkesinambungan.

Kemampuan yang dimaksud adalah:

- 1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya,
- 2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya,
- 3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti,
- 4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan

A. Teori Daya Saing

Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut:

1. mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri,
2. dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat,
3. kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

B. Cara Menentukan Daya Saing

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga Porter's Five Forces) suatu perusahaan, Michael A. Porter (mengintroduksi 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*).

1. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan.

Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, sharing biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi. (David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985).

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: pemasaran produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, ketrampilan kerja, serta biaya distribusi dan promosi rendah.

Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999).

2. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor atau pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat

mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. (David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985).

Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999)

3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembedaan, karakteristik produk.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery* (David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985)..

Menurut Michael Porter (1985), hal-hal yang harus dikuasai atau dimiliki oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah:

- 1) Teknologi
- 2) Tingkat entrepreneurship yang tinggi
- 3) Tingkat efisiensi atau produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
- 4) Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
- 5) Promosi yang meluas dan agresif
- 6) Pelayanan teknis maupun nonteknis yang baik (*service after sale*)
- 7) Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan atau pendidikan, etos kerja, kreativitas, serta motivasi yang tinggi
- 8) Skala ekonomis
- 9) Inovasi
- 10) Diferensiasi produk
- 11) Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup
- 12) Jaringan distribusi di dalam dan terutama di luar negeri yang baik dan well-organized/managed

13) Proses produksi yang dilakukan dengan sistem *just-in-time* (JIT).

2.2.3 Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi

A. Strategi

Strategi merupakan suatu pedekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, mempunyai tema, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, efisien dalam melakukan pendanaan, serta mempunyai cara untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien. Strategi mempunyai perbedaan dalam taktik yang dimilikinya, ruang lingkup lebih sempit serta waktu yang dimiliki lebih singkat, meskipun secara umum orang sering mencampuradukan ke dua kata itu.

“Strategi untuk dapat memenangkan dengan sepenuhnya dalam kejuaraan taktik untuk dapat memenangkan pertandingan”.

Awalnya, kata ini tersebut dipakai untuk kepentingan militer, namun berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti ekonomi, strategi bisnis, catur, olahraga, perdagangan, pemasaran serta manajemen strategi, dan masih banyak lagi.

a. Pengertian Umum

Strategi adalah 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.

b. Pengertian Khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan

oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

B. Pengertian Strategi Menurut Para Ahli

Menurut *David (2011:18-19)* Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut *Tjiptono (2006:3)* istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut *Pearce II dan Robinson (2008:2)*, strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan. Perusahaan dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. **Tingkat-Tingkat Strategi**

Dengan merujuk pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut Master Strategy, yaitu:

A. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya.

Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

B. *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

C. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para investor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan strategi yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

D. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:

1. Strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
2. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*
3. Strategi isu strategik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, p 104, 1996).

Strategi bisnis harus melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat bisnis. Dalam strategi tingkat ini yang dipilih adalah bagaimana taktik atau cara persaingnya.

1. Ancaman Pendetang Baru

Dalam bidang industri, perusahaan yang membawa kapasitas baru serta ingin mendapatkan pangsa pasar yang laba dan baik, namun itu semua sangat tergantung pada kendalan atau rintangan yang ada disekitarnya.

2. Daya Tawar Menawar Pemasok

Dalam suatu industri, pemasok juga dapat menjadi sebuah ancaman, sebab pemasok bisa saja menaikkan harga produk yang perusahaan jual atau mengurangi suatu kualitas produk. Bila harga produk pemasok baik maka harga pokok perusahaan akan ikut naik sehingga akan menaikkan harga jual produk tersebut. Bila harga jual produk naik maka dengan kesesuaian hukum permintaan, permintaan akan turun. Begitu juga bila pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga dapat mengurangi kepuasan pelanggan atau konsumen.

3. Daya Tawar Menawar Pembeli

Pembeli akan selalu berusaha untuk bisa mendapatkan produk dengan kualitas yang sangat baik serta dengan harga yang murah. Sikap pembeli yang seperti ini berlaku secara universal serta memainkan peran yang cukup menentukan untuk perusahaan. Bila produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitasnya (harga tidak mencerminkan yang semestinya) maka pembeli tidak akan membeli produk perusahaan tersebut.

4. Daya Tawar Produk Pengganti

Produk pengganti secara fungsional memiliki keunggulan yang sama dengan produk utama (asli), tetapi mempunyai kualitas produk serta harga yang lebih rendah. Secara umum, produk pengganti disenangi oleh orang yang memiliki

penghasilan rendah namun ingin tampil dengan status yang lebih tinggi dari keadaannya yang sebenarnya.

5. Persaingan Antar Pesaing

Dalam persaingan, secara konvensional perusahaan lain mungkin akan membuat pansa pasar berusaha keras. Konsumen adalah ojek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang bisa memikat hati para pembeli (konsumen) maka perusahaan akan bisa memenangkan persaingan. Untuk bisa memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan oleh perusahaan dari memberikan kredit dengan syarat ringan, fasilitas khusus, serta memberikan harga diskon dan murah.

C. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, pelaksanaan, dan mengevaluasi keputusan lintas sahashanasha finisinya, manajemen strategis berfokus pada proses organisasi penetapan tujuan, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan rencana untuk tujuan organisasi.

Manajemen strategis menggabungkan kegiatan dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis adalah kegiatan manajemen tertinggi biasanya disiapkan oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO organisasi dan tim eksekutif. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Inti dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi

tujuan strategis. Manajemen strategis pada saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi

D. Definisi Manajemen Strategi

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. Berikut ini merupakan pengertian Manajemen strategi menurut para ahli:

1. Menurut Bambang Haryadi (2003).

Menurut Bambang Haryadi, pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.

2. Menurut J. David Hunger (1993).

“Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation”, dan jika diterjemahkan secara bebas maka Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial.

E. Posisi Strategi

Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak mutually exclusive dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (subset) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai variety-based

positioning karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen.

Dengan kata lain, perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter mencontohkan Jiff Lube International yang hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. Variety-based positioning efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya. Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
- 2) Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang.
- 3) Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan pada masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Tujuan Manajemen Strategi:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

2.2.4 Analisis SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek.

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung penyusunan strategi. Faktor strategi eksternal dapat diketahui dengan menyusun EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan faktor strategi internal dapat diketahui dengan menyusun IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*).

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*Strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*Opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*Weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*Opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*Strengths*) mampu menghadapi ancaman (*Threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*Weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*Threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. Adapun komponen-komponen dasar yang ada dalam analisis swot, yaitu:

A. *Strength* (S)

Strength atau kekuatan adalah komponen yang menjadi suatu bentuk karakteristik atas suatu perusahaan atau organisasi dimana mampu memberikan keuntungan.

B. *Weakness* (W)

Weakness atau kelemahan komponen yang menjadi ciri suatu kelemahan yang ada di perusahaan atau organisasi dibandingkan dengan yang lain.

C. *Opportunities* (O)

Opportunities atau peluang adalah berbagai peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat berkembang di masa depan.

D. *Threats* (T)

Threats atau ancaman adalah komponen yang berbentuk ancaman dimana kemungkinan besar akan dihadapi perusahaan atau organisasi yang akibatnya bisa menghambat laju perkembangan suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500. Ketika perusahaan melakukan analisis SWOT, perusahaan akan mempelajari strategi yang solid untuk memprioritaskan pekerjaan yang perlu perusahaan lakukan untuk mengembangkan perusahaan. Analisa SWOT sendiri memiliki tujuan untuk memisahkan masalah pokok dan memudahkan pendekatan strategis dalam suatu bisnis atau organisasi.

Banyak para ahli mendefinisikan arti analisis SWOT. Stephen Pelayanan *Mary dan Robbins Coulter (1999, 229)* mendefinisikan analisis SWOT adalah suatu analisis organisasi dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, kesempatan serta ancaman dari lingkungan. Menurut *Rangkuti, Freddy (2000 : 18)*, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Tahap analisis dapat dimulai setelah faktor-faktor strategi di ketahui melalui EFAS dan IFAS maka disusunlah matrik SWOT. Menurut *Rangkuti (2006)*, Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 2 Diagram Matrik SWOT
(Sumber: Freddy Rangkuti 2015)

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

- 1) Strategi SO (*Strength and Opportunity*). 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.

A. Penjelasan Mengenai 4 (Empat) Komponen Analisis SWOT

“Definisi analisa SWOT secara umum adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.”

Penjelasan dari masing-masing SWOT , sebagai berikut:

1. *Strenghts* (kekuatan) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. Strenght ini bersifat internal dari organisasi atau sebuah program.
2. *Weaknesses* (Kelemahan) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan itu terkadang lebih mudah dilihat daripada sebuah kekuatan, namun ada beberapa hal yang menjadikan kelemahan itu tidak diberikan solusi yang tepat dikarenakan tidak dimaksimalkan kekuatan yang sudah ada.
3. Opportunity (kesempatan) adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya. Opportunity tidak hanya berupa kebijakan atau peluang dalam hal mendapatkan modal berupa uang, akan tetapi bisa juga berupa respon masyarakat atau isu yang sedang diangkat.
4. Threat (ancaman) adalah factor negative dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Ancaman ini adalah hal yang terkadang selalu terlewat dikarenakan banyak yang ingin mencoba untuk kontroversi atau out of stream (melawan arus) namun pada kenyataannya organisasi tersebut lebih banyak layu sebelum berkembang.

B. Manfaat Analisis SWOT

Bagi bisnis UKM, manfaat analisis SWOT perusahaan sendiri adalah sebagai strategi penentu masa depan keberlangsungan bisnis perusahaan. Bagaimana sebuah perusahaan menjalankan strategi misinya untuk mencapai tujuan (visi) perusahaan. Analisis SWOT perusahaan ini dapat digunakan oleh stakeholder untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari perusahaannya.

C. Fungsi Analisis SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2005), 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.

D. Perencanaan Strategi

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

1. Pengumpulan data

Prosedur yang satu ini sangat penting agar data yang didapat dalam sebuah penelitian merupakan sebuah data yang valid sehingga dapat menghasilkan sebuah kesimpulan yang valid. Sebelum mengumpulkan data, peneliti memiliki sebuah hipotesis. Hipotesis itu sendiri adalah sebuah dugaan kesimpulan sementara tentang suatu hal yang akan diteliti. hipotesis inilah yang akan dibuktikan oleh peneliti sendiri secara empiris dalam penelitian yang dilakukannya. Oleh karena itu, untuk bisa membuktikan benar atau tidak hipotesis dari peneliti tersebut, maka sangat pengumpulan data dengan menggunakan cara yang tepat dan benar.

2. Analisis

Aktivitas yang terdiri dari rangkaian kegiatan mengurai, membedakan, memilah sesuatu yang tujuannya untuk di kelompokkan kembali berdasarkan kriteria tertentu lalu dicari yang berkaitan lalu di artikan maknanya. Pengertian analisis dapat di artikan usaha yang mengamati sesuatu dengan sangat detail yang menggunakan cara memilah komponen pembentuknya atau menyusun komponen untuk dikaji lebih dalam.

	SW	STRENGTHS	WEAKNESS
OT		Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan inter	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Opportunity		Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treat		Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matrik SWOT (Sumber: *Freddy Rangkuti 2015*)

3. Pengambilan keputusan

Suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mengungkap pada pemilihan jalur perbuatan antara beberapa pilihan yang tersedia. Definisi lain dari pengambilan keputusan atau Decision Making yaitu suatu proses pemikiran dalam pemulihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atau solusi tentang prediksi kedepan.



Gambar 2.4 Matrik Strategi Umum (Sumber : *Freddy Rangkuti 2015*)

Dalam matrik pemetakan diatas akan menunjukan beberapa strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan jasa yang menghasilkan produknya.

Pengertian mengenai matrik diatas

- A. Perusahaan yang berada dalam kuadran I memiliki posisi strategis yang sempurna. Perusahaan dalam posisi ini memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.
- B. Perusahaan di kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya.
- C. Perusahaan di kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Perusahaan harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi.

Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali.

- D. Perusahaan di kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan. Karakteristik perusahaan di kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan di kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

Konsentrik, horizontal, konglomerasi dan dapat pula join ventura keterangan matrik

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

Strategi ini digunakan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan 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 ancaman.

Alternatif strategi pada masing-masing kuadran dapat penulisan jelaskan sebagaimana berikut ini:

A. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pertumbuhan dengan menarik lebih banyak pelanggan baru untuk produk yang sudah ada. Dalam hal ini, perusahaan harus mencari segmen pasar baru untuk produknya. Pengembangan pasar biasanya dilakukan ketika segmen pasar saat ini sudah mulai matang.

Secara umum, ada empat strategi pertumbuhan dasar yang dapat perusahaan terapkan untuk memperluas bisnis mereka:

- 1) Penetrasi pasar
- 2) Pengembangan produk
- 3) Perluasan pasar
- 4) Diversifikasi

Contoh adalah perusahaan sepatu terkemuka seperti Adidas dan Nike, yang telah memasuki pasar internasional untuk ekspansi. Demikian juga, ekspansi GoJek ke Vietnam dan Indofood ke Filipina adalah contoh sempurna dari pengembangan pasar.

B. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi pengembangan produk efektif adalah:

1. Produk berada pada tahap kedewasaan dari daur hidup produk.
2. Industri dicirikan oleh pengembangan teknologi yang cepat.

3. Pesaing menawarkan kualitas produk yang lebih baik pada harga yang bersaing.
4. Persaingan yang tajam dalam industri yang sedang tumbuh pesat. Kemampuan yang kuat dibidang penelitian dan pengembangan.

Contoh pengembangan produk (*Product Development Strategy*): Product Development (Pengembangan Produk) 1. *PT. Unilever Indonesia* mengembangkan produk Pepsodent dengan beberapa varian. 2. *PT.TELKOM* telah melakukan pengembangan pelayanan, dari jasa PSTN menuju hingga jasa Narrowband ISDN dan Intelligent Networks.

C. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Penetrasi pasar adalah nama yang diberikan kepada suatu strategi pertumbuhan di mana perusahaan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya. Penetrasi pasar berusaha untuk mencapai empat tujuan utama:

- 1) Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini, hal ini dapat dicapai oleh kombinasi dari strategi harga yang kompetitif, iklan, promosi penjualan dan mungkin lebih banyak sumber daya pribadi yang didedikasikan untuk menjual.
- 2) Aman dari dominasi pertumbuhan pasar.
- 3) Restrukturisasi pasar yang matang oleh maneuver dari competitor, ini akan memerlukan agresifitas kampanye promosi yang gencar, didukung oleh sebuah strategi harga yang dirancang untuk membuat pasar “kurang menarik“ bagi competitor.
- 4) Meningkatkan penggunaan oleh pelanggan yang ada, contohnya: memperkenalkan program loyalitas konsumen Implementasi penetrasi

pasar sebagai strategi pemasaran di kondisikan sebagai "bisnis seperti biasa". Penetrasi pasar haruslah di eksekusi pada bisnis yang berfokus hanya pada pasar dan produk yang sangat di pahami oleh marketer tersebut. diperlukan juga intelegent pemasaran untuk mendapatkan informasi tentang kompetitor dan kebutuhan pelanggan. Karena itu, strategi ini akan memerlukan banyak investasi baru dalam penerapannya sebab harus didahului oleh riset pasar.

Contoh: HM Sampoerna melakukan aktivitas pemasaran dan promosi yang intensif dan besar-besaran untuk produk rokok merk A-Mild Sampoerna, Coca-Cola menerapkan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar. Untuk mendukung strategi tersebut, Coca-Cola berusaha menciptakan suatu tren dan membuat iklan yang unik dan kreatif. Sebagai contoh nyatanya, Coca-Cola meluncurkan iklan "Coca-Cola Brrrrrr". Dilihat dari iklan ini, Coca-Cola ingin menciptakan suatu image bahwa dengan minum Coca-Cola bisa membuat konsumen menjadi lebih bersemangat.

D. Integrasi Kedepan (*Forward Integration*)

strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. *E-commerce, franchise, factory outlet* adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini. Beberapa pedoman yang mempengaruhi efektifitas strategi integrasi ke depan antara lain:

1. Distributor saat ini berbiaya mahal atau tidak andal
2. Ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas
3. Perusahaan berada dalam industri yang tumbuh pesat
4. Perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia yang mampu mengelola usaha baru dibidang distribusi
5. Distributor saat ini menikmati profit margin yang terlampau tinggi

Contoh: 1. Perusahaan PT.Kimia farma membangun jaringan apotiknya sendiri yaitu Apotik Kimia farma, 2. PT .Astra internasional menguasai saluran distribusi sampai hilirnya dengan mempunyai *outlet shop and drive* yg memberikan pelayanan *service* dan menjual suku cadang.

E. Integrasi Kebelakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Baik manufaktur maupun retailer membutuhkan bahan baku dari pemasok. Berikut pedoman yang diikuti agar strategi integrasi ke belakang efektif:

- a. perusahaan perlu memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat
- b. Pemasok saat ini mahal dan tidak andal
- c. Jumlah pemasok terbatas, tetapi jumlah pesaing banyak
- d. Pertumbuhan tinggi di sector industri
- e. Perusahaan memiliki modal dan SDM untuk mengelola bisnis baru
- f. Pentingnya stabilitas harga pasokan
- g. Pemasok yang ada menikmati profit margin yang tinggi

Contoh: 1. kelompok *Kompas Gramedia* memiliki banyak anak perusahaan media termasuk penerbitan, 2. *PT . Gudang Garam Internasional* memiliki pabrik kertas rokok di afrika selain juga memiliki pabrik kertas rokok di Kediri dgn nama *PT Surya Zig Zag*.

F. Strategi Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi integrasi horisontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling tren digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi. Pedoman yang harus diikuti agar strategi integrasi horizontal efektif:

- a. Perusahaan punya posisi monopolistic tanpa ada tentangan dari pemerintah
- b. Berkompetisi dalam industri yang sedang tumbuh
- c. Menaikkan skala ekonomi merupakan keunggulan kompetitif
- d. Kebimbangan yang terkait dengan kurangnya keahlian manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu
- e. Memiliki modal dan SDM yang berbakat yang dibutuhkan untuk mengelola ekspansi bisnis

Contoh: 1. *PT.indofood Sukses Makmur* yg pertama kali populer dgn merek dagang indomie membeli merk supermi, 2. *PT Coca Cola Bottling Indonesia* mengakuisisi airminung merk lokak

G. Strategi Diversifikasi Konsentris (*Concentric Diversification Strategy*)

Dijalankan dengan menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini. Keterkaitan dalam hal: kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama,

ataupun jaringan pemasaran yang sama. Pedoman keberhasilan strategi diversifikasi konsentris adalah:

- 1) Bersaing dalam industri yang tidak atau rendah pertumbuhannya
- 2) Adanya produk baru yang terkait dengan produk yang ada saat ini dapat menaikkan penjualan produk yang ada
- 3) Produk baru ditawarkan pada harga yang kompetitif
- 4) Produk yang ada saat ini berada pada tahap penurunan dalam daur hidup produk
- 5) Memiliki tim manajemen yang kuat

Contoh: 1. Perusahaan mobil seperti *Suzuki dan Honda* juga memproduksi sepeda motor, 2. Kelompok usaha Kompas Gramedia masuk ke bisnis penerbitan (elexmedia komputindo), toko buku (gramedia) dan penterbangan (*Radio Sonora Dan TV*)

H. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi diversifikasi horizontal adalah strategi menambah atau menciptakan produk baru yang tidak terkait dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini. Dasarnya adalah, bahwa perusahaan sudah sangat familiar dengan pelanggannya saat ini dan pelanggan saat ini sangat loyal dengan merk/brand perusahaan. Pedoman yang akan menjamin keberhasilan strategi diversifikasi horizontal adalah:

1. Tambahan produk baru akan meningkatkan revenue secara signifikan
2. Tingkat kompetisi yang tajam dalam industri yang tidak tumbuh, margin dan return rendah
3. Saluran distribusi yang ada saat ini dapat dimanfaatkan
4. Produk baru dapat mengkompensir pola penjualan yang siklikal

Contoh: 1. *PT.Bank Lippo, Tbk* sebagai cikal bakal group lippo memutuskan untuk bergerak di sector property seperti lippo karawaci, lippo cikarang. 2. *PT.Maspion Indonesia* memiliki *PT.Bank Maspion Indonesia, Maspion securities, dan Maspion money changer.*

I. Strategi Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Penambahan produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tak terkait dengan yang ada saat ini. Ide dasar strategi ini terutama pertimbangan profit. Untuk menjamin strategi diversifikasi konglomerasi efektif, ada beberapa pedoman yang perlu diikuti, yakni:

1. Terjadi penurunan penjualan dan profit
2. Kemampuan manajerial dan modal untuk berkompetisi dalam industri baru
3. Tercipta sinergi financial antara perusahaan yang diakuisisi dengan yang mengakuisisi
4. Pasar bagi produk saat ini sudah jenuh
5. Ada peluang untuk membeli atau memperoleh bisnis baru yang tak terkait yang memiliki peluang investasi yang menarik
6. Ada tindakan antitrust atas bisnis yang terkonsentrasi pada bisnis tunggal

Contoh: 1. *PT.Bank Lippo, Tbk* sebagai cikal bakal group lippo memutuskan untuk bergerak di sector property seperti lippo karawaci, lippo cikarang. 2. *PT.Maspion Indonesia* memiliki *PT.Bank Maspion Indonesia, Maspion securities, dan Maspion money changer.*
Mine coins-make money

J. Usaha Patungan (*Join Ventura*)

perusahaan yang dibuat oleh dua atau lebih entitas komersial untuk melakukan bisnis bersama untuk jangka waktu tertentu. Kedua perusahaan ini adalah perusahaan yang berasal dari suatu hubungan negara dengan perusahaan dari luar negeri (asing).

mengenai ketentuan tentang pengenalan hak properti di perusahaan yang dibuat sebagai bagian dari investasi asing, sektor bisnis yang diperlukan untuk membuat usaha patungan adalah:

- a. Pelabuhan
- b. Produksi, transmisi dan distribusi listrik untuk penduduk
- c. Telekomunikasi
- d. Layanan
- e. Penerbangan
- f. Air minum
- g. Kereta umum
- h. Energi atom
- i. Media

Contoh: *Asus dan Gigabyte* Persaingan bisnis dalam pembuatan peralatan untuk produk komputer mendorong banyak perusahaan untuk berinovasi dan berkolaborasi dengan perusahaan lain. Ini juga dilakukan oleh dua perusahaan teknologi terkenal dari Taiwan, yaitu Gigabyte dan ASUS, yang masih bersaing dalam produksi motherboard, kartu video dan beberapa komponen lainnya Kedua perusahaan sepakat untuk bekerja sama untuk menciptakan strategi baru untuk produksi dan pemasaran motherboard dan kartu video pada tahun 2007. *SHARP DAN SONY* SHARP Corporation (SHARP) dan SONY Corporation (SONY) mengumumkan penandatanganan nota kerjasama opsional dalam produksi dan penjualan panel dan modul LCD berukuran besar dari pabrik Sharp LCD. Secara hukum, kerja sama ini mulai berlaku pada 30 September 2008. *PT.Pusri dengan Perusahaan Petrokimia Nasional Iran (NPCI)* Di Indonesia sendiri, PT Pusri beroperasi bekerja sama dengan Perusahaan Petrokimia Nasional Iran (NPCI). Kolaborasi ini adalah untuk membangun pabrik pupuk dengan kapasitas 1,14 juta ton per tahun.

K. Strategi Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi pengurangan dapat dilakukan ketika sebuah perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetitif yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja yang buruk-penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian

Contoh: IKEA selalu memastikan bahwa ritel yang berada di seluruh dunia untuk selalumenapkan konsep, metode penjualan, serta pelayanan konsumen yang sesuai denganstandar IKEA. Satu hal yang berhasil dilakukan IKEA adalah membangun model bisnis yangbaik dan berkelanjutan. IKEA mengombinasikan antara sumber daya manusia dengaankompetensi yang dimiliki. Serta membawa konsep furnitur berkualitas tidak harus mahal.Dari banyak empat alternatif utama di atas, IKEA lebih dominan menjalankan strategidiversifikasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

L. Strategi Penciutan (*Diversiture*)

perusahaan melakukan regrouping melalui pengurangan biaya dan asset untuk mengatasi penurunan penjualan dan profit. Strategi ini disebut juga strategi turnaround, atau reorganisasi. Retrenchment didesain untuk memperkuat basic kompetensi distingtif. Selama retrenchment, strategist bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemilik, karyawan, dan media. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi retrenchment efektif:

- a. Gagal mencapai tujuan dan sasaran secara konsisten, tetapi perusahaan memiliki kompetensi distingtif.
- b. Perusahaan adalah salah satu pesaing lemah.

- c. Inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan buruk, serta tekanan dari pemilik untuk melakukan reorganisasi.
- d. Manajemen stratejik gagal dilaksanakan.
- e. Pertumbuhan yang terlalu pesat, perlu reorganisasi internal.

Contoh: Penghematan atau Penciutan (Retrenchment) : PT. Dirgantara Indonesia telah mem-PHK-kan sekitar 9.643 karyawannya. Perusahaan garmen di Cilincing, PT. Molaxx Internasional yang sudah PHK 1.282 karyawan dari 2.564 karyawannya pada tahun 2009 ini.

M. Likuidasi (*Liquidation*)

Suatu keadaan dimana baik persekutuan maupun usaha perusahaannya dibubarkan semua. *Likuidasi* (Purnama Sari: 2013) adalah berhentinya kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan dengan menjual sebagian atau seluruh aktiva perusahaan, membayar semua utang pajak, kewajiban pada pihak ketiga dan sisanya dibagikan kepada para anggota sesuai dengan ratio laba atau rugi. Dalam likuidasi ini perusahaan hanya berjalan beberapa saat guna menyelesaikan proses likuidasi.

N. Kombinasi (*Combination*)

Kombinasi merupakan sebuah cara menggabungkan beberapa objek dari suatu kumpulan tanpa memperhatikan urutannya.

Contoh: Bank Rabobank International Indonesia Setelah sebelumnya didirikan dengan nama PT Rabobank Duta dan beberapa kali berganti nama, pada tahun 2000 PT Bank Rabobank Internasional Indonesia menjadikannya resmi perusahaan. Pada bulan Juli 2008, Rabobank Indonesia menyelesaikan merger resminya dengan Hagabank (PT Bank Haga) dan Bank Hagakita (PT Bank Hagakita) yang telah memperkuat kehadirannya di sektor korporasi,

UKM dan ritel di Indonesia diikuti dengan posisi yang kuat dalam bisnis pangan dan agribisnis (F&A). Transaksi ini merupakan proses merger, di mana pihak pengakuisisi melebur perusahaannya dengan bank yang diakuisisi, akan tetapi tetap menggunakan nama pihak pengakuisisi.²

Bank CIMB Niaga CIMB Niaga pertama kali didirikan pada tanggal 26 September 1955 sebagai bank swasta nasional dengan nama Bank Niaga. Commerce Asset Holdings Berhad (CAHB), yang sekarang dikenal luas sebagai CIMB Group Holdings Berhad, mengakuisisi saham Bank Niaga pada tahun 2002. Tahun 2007, seluruh kepemilikan saham berpindah ke CIMB Group sebagai bagian dari reorganisasi internal untuk mengkonsolidasi kegiatan seluruh anak perusahaan CIMB Group. Pada bulan Mei 2008, Bank Niaga resmi berubah nama menjadi Bank CIMB Niaga. Dalam rangka memenuhi kebijakan Single Presence Policy (SPP) yang ditetapkan Bank Indonesia, Khazanah Nasional Berhad sebagai pemilik saham mayoritas Lippo Bank dan juga saham pengendali Bank Niaga (melalui CIMB Group), melakukan penggabungan (merger) kedua bank tersebut secara resmi pada tanggal 1 November 2008 yang diikuti dengan pengenalan logo kepada masyarakat luas. Transaksi ini merupakan proses merger, dengan melebur kedua bank menjadi satu dan merubah nama perusahaan dalam menjalankan operasi.³

Sony Akuisisi Sony Ericsson SONY Corp telah resmi melakukan take over terhadap perusahaan joint venturanya, Ericsson akhir tahun 2011 lalu. Ponsel besutan Sony Ericsson pun kini beralih nama menjadi Sony. Demi mengalahkan penguasa pasar (market leader) smartphone seperti Apple Inc, Sony corp akhirnya mengakuisisi Ericsson dengan nilai restrukturisasi mencapai USD 1,5 miliar atau setara Rp 13,62 triliun. Transaksi ini merupakan akuisisi joint venture di mana perusahaan joint venture melebur menjadi

2.3 Kerangka Berpikir

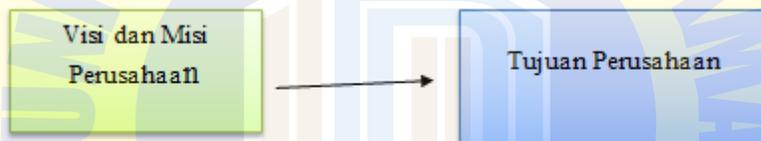
Kerangka berpikir menggunakan kualitatif:

Untuk memberi gambaran tentang arah penelitian untuk mengetahui strategi pemasaran:

- a.) Permasalahan pada umkm sablon garment Surabaya membuat visis dan misi perusahaan



- b.) Semakin baik membuat visi dan misi untuk bertujuan perusahaan dalam meningkatkan daya saing



- c.) Semakin meningkatnya tujuan perusahaan untuk melihat lingkungan Eksternal



- d.) Semakin meningkatnya tujuan perusahaan untuk melihat lingkungan internal



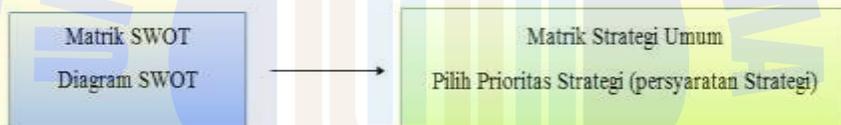
- e.) penilaian Terhadap Faktor Kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dalam perusahaan agar mengetahui data internal melalui Matrik SWOT, Diagram SWOT



f.) penilaian Terhadap Faktor Peluang (opportunity) dan tantangan (*Threats*) agar mengetahui data eksternal melalui Matrik SWOT, Diagram SWOT



g.) melihat keadaan perusahaan semakin meningkat di dalam Matrik SWOT, Diagram SWOT dalam membaca analisis data bisa pilih prioritas strategi (persyaratan strategi).



h.) Data perusahaan yang sesuai dengan pilih prioritas strategi (persyaratan strategi) bisa membuat strategi selanjutnya untuk meningkatkan daya saing UMKM SABLON GARMENT SURABAYA

