BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Eddy Soeryanto Soegoto (2014:138) Strategi adalah sasaran jangka Panjang yang langsung dari pernyataan misi perusahaan

Menurut **Freddy Rangkuti (2017:4)** strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Chandler (1962) dalam **Freddy Rangkuti (2017:3)** strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) dalam **Freddy Rangkuti (2017:3)** strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Sofjan Assauri (2016:3) menyatakan strategi adalah sebagai berikut:

> Strategi sebenarnya merupakan pemilihan yang dilakukan secara matang atas serangkaian tindakan atau cara yang dilakukan, sebagai upaya untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan. Strategi sering pula dirumuskan sebagai suatu rangkaian tindakan atau cara yang dilakukan oleh suatu organisasi, dalam rangka upaya organisasi itu untuk mencapai suatu kinerja yang superior. Strategi berupaya mengarahkan bagaimana suatu organisasi bermaksud memanfaatkan lingkungannya, serta memilih upaya agar pengorganisasian secara internal dapat disusun dan direncanakan bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu strategi merupakan pasar pengintegrasian konsep yang berorientasi secara

> eksternal, tentang bagaimana upaya yang dilakukan agar dapat menjadi dsar bagi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Maka dapat di simpulkan bahwa strategi adalah proses untuk menentukan sasaran jangka panjang, arah tujuan perusahaan berdasarkan misi, dan merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing, dengan pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai suatu kinerja yang superior. Umumnya perusahaan mempunyai tujuan tertentu dan diperlukan strategi dalam pencapaian tujuannya tersebut untuk mengurangi kegagalan dan memaksimalkan hasil.

2.1.2 Fungsi Strategi

Menurut **Sofjan Assauri (2016:7)** fungsi strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelediki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan membangkitkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.1.3 Klasifikasi Strategi

Berdasarkan teori manajemen strategi maka strategi perusahaan dapat diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas, yaitu strategi generik (*generic strategy*), strategi utama atau strategi induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional. Istilah strategi generik pertama kali dikemukakan oleh Michael E. Porter. Menurut **Porter (1991)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, strategi generik dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*cost leadership*)

   Strategi bersaing biaya rendah ditujukan untuk mencapai sasaran pasar di keseluruhan industri. Strategi ini memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, pengurangan harga secara gencar, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marginal dan minimisasi biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Dengan memiliki posisi biaya rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapat laba pada masa-masa persaingan ketat. Selain itu, pangsa pasarnya yang tinggi memungkinkan memberikan kekuatan penawaran yang menguntungkan terhadap pemasoknya karena perusahaan membeli dalam jumlah besar. Oleh karena itu, harga yang murah berfungsi sebagai hambatan pesaing untuk masuk ke dalam industri dan hanya sedikit yang dapat menandingi keunggulan biaya memimpin.

2. Strategi diferensiasi (*differentiation*)

   Strategi ini diarahkan kepada pasar luas dan melibatkan penciptaan sebuah produk baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.

Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, yaitu citra rancangan atau merek, teknologi, keistimewaan atau ciri khas, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan lain-lain. Jika penerapan strategi diferensiasi tercapai maka strategi ini merupakan strategi aktif untuk mendapatkan laba di atas rata-rata dalam suatu bisnis karena adanya loyalitas merek dari pelanggan akan membuat sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi lebih rendah. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan berfungsi sebagai penghalang masuk industri karena perusahaan-perusahaan baru harus mengembangkan kompetensi tersendiri untuk membedakan produk mereka melalui cara-cara tertentu.

3. Strategi fokus (*focus*)

   Strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara spesifik. Strategi fokus dibagi dua, yaitu strategi fokus biaya dan strategi fokus diferensiasi. Strategi fokus biaya mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya dan didasarkan atas pemikiran bahwa perusahaan dapat melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien daripada pesaiang yang bersaing lebih luas. Sedangkan strategi fokus diferensiasi berkonsentrasi pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu dimana segmen sasaran tersebut harus memiliki salah satu pembeli dengan kebutuhan tidak lazim atau sistem produksi dan penyaluran yang melayani pasar berbeda dari pesaing lainnya.

Berikut ini merupakan model strategi generik dari Porter, yaitu :



Gambar 2.1. Model Strategi Generik menurut Porter (1991)
Sumber : Porter (1991)

Menurut **David (2006)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** strategi generik dibagi empat, yaitu strategi integrasi vertikal, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi devensif.

1. Strategi Integrasi Vertikal

   Strategi integrasi vertikal merupakan suatu strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan atau pesaing. Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu :

   a. Strategi Integrasi ke Depan (*forward integration*)

      Strategi ini melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Biasanya cara yang efektif untuk mengimplementasikan integrasi ke depan adalah waralaba (franchising).

   b. Strategi Integrasi ke Belakang (*backward integration*)

      Strategi ini merupakan strategi untuk mencari mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Integrasi ke belakang

sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memnuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi Integrasi Horisontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan

2. Strategi Intensif

Strategi intensif biasanya digunakan perusahaan ketika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat ini akan membaik. Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu :

a. Strategi Penetrasi Pasar (*market penetration*)

Strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*market development*)

Strategi ini melibatkan perkenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru.

c. Strategi Pengembangan Produk (*product development*)

Strategi ini merupakan strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini. Pengembangan produk biasanya melibatkan biaya litbang yang besar.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga tipe umum dari strategi diversifikasi, yaitu :

a. Strategi Konsentrik

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menambah produk atau jasa baru yang masih berhubungan.

b. Strategi Horizontal

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menambah produk tau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini. Tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan untuk memuaskan pelanggan yang sama.

c. Strategi Konglomerat

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menambah produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama. Tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.

4. Strategi Defensif

Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu strategi retrenchment, divestasi, dan likuidasi.

a. Strategi *Retrenchment*

Strategi ini terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Kadang-kadang strategi ini disebut sebagai strategi berputar atau reorganisasi.

b. Strategi Divestasi

Strategi ini dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagaian dari suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi *retrenchment* untuk menyingkirkan bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan, membutuhkan banyak modal, atau yang tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya.

c. Strategi Likuidasi

Strategi ini dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan baik secara tepisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya.

2.1.4 Konsep Manajemen Strategis

Menurut **David (2006)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Formulasi Strategi

Hal-hal yang termasuk dalam formulasi strategi antara lain mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

   Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Selain itu, implementasi strategi juga sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis karena implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

   Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2.2 Pengembangan Usaha

2.2.1 Pengertian Pengembangan Usaha

Anoraga (2007:66) dalam **Ari Abdurrohman (2017),** menyatakan sebagai berikut:

> Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha

> yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Maka dapat disimpulkan pengembangan usaha adalah suatu tanggung jawab dari setiap pengusaha serta lembaga yang menghasilkan produk untuk kebutuhan masyarakat, yang berpandangan kedepan, motivasi dan kreativitas untuk menjadikan usaha lebih besar.

Dalam kegiatan bisnis yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat dibutuhkan suatu pengembangan usaha untuk mempertahankan dan memperluas bisnis tersebut agar dapat sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang juga mengalami peningkatan dikarenakan daya beli masyarakat dan keinginan masyarakat tersebut untuk mendapatkan pelayanan dari suatu produk juga meningkat dengan perkembangan jaman. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi, pemasaran, Sumber Daya Manusia, keuangan, teknologi dan lain-lain.

Strategi pengembangan usaha menurut **Hendro (2017)**:

1. Kebutuhan modal untuk mengembangakanusaha.
2. Analisa resiko kegagalan bisnis.
3. Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi di bisnis.
4. Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya.
5. Faktor – faktor perubahan dan pengubahnya.
6. Kebutuhan SDM dan keterampilan.
7. Tingkat operasional kesulitan bisnisnya

Dari pengertian para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha adalah suatu bentuk tanggung jawab dan merupakan proses untuk menentukan misi dan tujuan perusahaan yang memiliki pandangan kedepan untuk menghasilkan produk atau jasa yang di butuhkan konsumen, yang membutuhkan dukungan dari setiap lini manajemen supaya perusahaan dapat berkembang semakin besar.

2.2.2 Tahapan Pengembangan Usaha

Menurut **Pandji Anoraga (2007:90)** dalam **Ari Abdurrohman (2017),** ada beberapa tahapan pengembangan usaha antara lain:

1. Identifikasi Peluang

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

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

2. Merumuskan alternatif usaha

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

3. Seleksi Altenatif

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

   a. Ketersediaan Pasar
   b. Resiko Kegagalan
   c. Harga

4. Pelaksanaan Alternatif Terpilih

   Setelah penentuan alternatif maka tahap selanjutnya pelaksanaan usaha yang terpilih

5. Evaluasi

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

2.3 Strategi Pengembangan Usaha

Strategi bisnis berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan di dalam setiap bisnis utamanya. Pentingnya keputusan strategi berkaitan dengan sumber daya perusahaan. Sebagaimana kita ketahui bahwa strategi memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten dengan memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Menurut **Nurdjannah (2006)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, strategi yang berhasil pada umumnya dengan mengkombinasikan beberapa hal berdasarkan perencanaan yang telah dilakukan yaitu :

1. Sasaran sederhana jangka panjang

   Setiap strategi bisnis harus merupakan kejelasan dari sasaran, jika tidak, strategi tidak akan dapat memberikan stabilitas dan kesatuan arah perusahaan. Sasaran ini harus jelas dan konsisten serta tetap berorientasi pada tanggung jawab terhadap pemegang saham, para pegawai dan konsumen.

2. Melalui analisis lingkungan persaingan

   Kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan yang umum dari konsumen dapat berpengaruh pada penentuan posisi pasar. Kemampuan dalam memahami lingkungan bisnis ini dapat berupa pemahaman tentang penilaian pasar saham, pandangan terhadap potensi kemungkinan akuisisi serta kemampuan dalam mengidentifikasi dan memotivasi sumber daya manusia perusahaan.

3. Penilaian sumber daya yang objektif

   Kesadaran akan kondisi sumber daya dan kemampuan perusahaan, termasuk reputasi yang berhubungan dengan nama perusahaan dan merek produk, kemampuan untuk memotivasi pegawai, keefektifan dalam menangani kemitraan dengan para pemasok, serta kemampuan dalam menangani dan mengendalikan mutu produk.

4. Penerapan yang efektif

   Strategi yang paling tepat bagi perusahaan mungkin tidak akan berguna jika tidak diterapkan secara efektif. Penerapan strategi yang efektif memerlukan pembentukan kepemimpinan, struktur organisasi dan sistem manajemen yang mampu memegang komitmen dengan baik serta koordinasi seluruh pegawai dan mobilisasi sumber daya sebagai pelengkap strategi.

2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Mengacu pada **Jauch dan Glueck (1988)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat mengenali dan memberi interaksi secara menguntungkan terhadap kebutuhan, serta kecenderungan yang belum terpenuhi dalam lingkungan. Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memonitor sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman-ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan pengkajian faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kekuatan merupakan suatu kelebihan yang memberikan keunggulan komparatif di dalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan dan kekurangan yang secara nyata menghambat aktivitas organisasi. Kekuatan dan kelemahan tersebut termasuk kedalam aspek manajemen, pemasaran, keuangan atau akutansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan.

2.4.1.1 Indikator Faktor Internal

1. Organisasi

Organisasi menurut **Kaho (2005:232)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** jika ditinjau dari prosesnya adalah sebagai berikut:

> *"Organization is the process of combining the work which individuals or group have to performs with the faculties necessary for its execution, so that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive and coordinated application of effort"* (organisasi adalah proses penggabungan kerja seseorang atau kelompok yang mempunyai kekuasaan-kekuasaan dan kewajiban untuk melakukan perbuatan hukum, sehingga kewajiban-kewajiban untuk melakukan penyediaan dapat menjadi lebih efisien, sistematis, positif dan aplikasi usaha yang terkoordinasi).

Strengths (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi organisasi mempunyai sub-indikator, sebagai berikut **(Dirgantoro** dalam **Khairil 2012:20)**:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menurut **Liang Gie** dalam **Hasibuan (2003:34)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** adalah Kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peran masing-masing dalam kebulatan kerjasama.

Stoner dalam **Sule (2005:153)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** struktur organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yaitu: (1) Pembagian kerja (*division of work*), (2) Pengelompkan kerja (*departmentalization*), (4) Penentuan relasi antarbagian dalam organisasi (*hierarchy*), (5) Koordinasi (*coordination*).

b. Tujuan Organisasi

Hasibuan dalam **Khairil (2012 :20)** mengemukakan sebagai berikut:

> Tujuan dari suatu organisasi dengan mudah dapat dicapai apabila anggota organisasi tahu dan paham akan tujuan tersebut. Pengetahuan dan pemahaman anggota organisasi akan tujuan yang hendak dicapai dapat dilakukan oleh organisasi dengan berbagai cara, salah satunya yaitu dengan mensosialisasikan tujuan tersebut supaya terciptanya kesatuan tujuan diantara kelompok organisasi.

> Jika di dalam organisasi tidak ada kesatuan tujuan, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik

Reksohadiprodjo dalam **Khairil (2012 :22)** tujuan yang ada pada organisasi mempunyai beberapa sifat sebagai berikut:

1. Tujuan utama, seperti:
   a. Menciptakan serta mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa;
   b. Memenuhi tujuan-tujuan perorangan atau organisasi;
   c. Memenuhi kewajiban terhadap masyarakat lingkungan.
2. Tujuan sekunder, seperti:
   a. Pelaksanaan tugas-tugas secara ekonomis untuk mencapai tujuan utama (primer);
   b. Keefektifan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan-tujuan utama.
   c. Kebijakan

Pencapaian tujuan suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya dapat dilakukan apabila adanya kesamaan tujuan. Selain itu pencapaian tujuan dapat dilakukan apabila adanya kebijakan yang mendukung.

2. Keuangan

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Keuangan mempunyai posisi yang sangat penting, karena dengan keuangan suatu organisasi dapat melakukan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Segi keuangan mempunyai indikator sebagai berikut:

a. Profitabilitas

Profitabilitas menunjang bahwa organisasi dapat memperoleh keuntungan dari tujuan yang hendak dicapai **(Dirgantoro 2004:42** dalam **Ari Abdurahman**

2017). Untuk mendapatkan suatu keuntungan maka organisasi memerlukan beberapa hal, salah satunya adalah keuangan. Dengan adanya keuangan yang memadai maka organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta berjalan lebih baik. Keadaan keuangan organisasi juga dapat menentukan corak, bentuk serta kemungkinan-kemungkinan kegiatan yang akan dilakukan **(Kaho 2005:138** dalam **Ari Abdurahman 2017)**.

b. Aktivitas

Aktivitas suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar apabila didukung oleh keuangan yang memadai. Selain itu dengan adanya keuangan yang memadai maka aktivitas suatu organisasi dapat berkembang dengan baik tidak terpaku pada hal-hal itu saja. Dengan keuangan yang memadai juga dapat dilihat berhasil atau tidaknya suatu aktivitas yang akan dilakukan oleh suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya **(Kaho, 2005:138-139** dalam **Ari Abdurahman 2017)**.

c. Peluang Investasi

Investasi dapat meningkatkan sumber keuangan organisasi untuk waktu jangka Panjang (**Siagian, 2005:107** dalam **Ari Abdurahman 2017**).

3. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Menurut **David (2006)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** manajemen produksi/operasi terdiri atas lima area keputusan atau fungsi : proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas

4. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi dimana SDM dalam organisasi merupakan subjek dalam setiap aktivitas atau dapat dikatakan sebagai unsur pelaksana. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi SDM terdiri dari indikator sebagai berikut **(Siagian, 2005:115** dalam **Ari Abdurahman 2017)**:

a. Manajerial.

Manajerial atau kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat diperlukan salah satunya dalam hal pengambilan keputusan. Pemimpin menurut **Kartini Kartono (2005:38)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** diartikan sebagai berikut:

> Seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan

Pendapat lain mengenai kepemimpinan juga diungkapkan oleh **Taliziduhu Ndraha (2003:246)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** yaitu gejala sosial, kemampuan seseorang (suatu pihak) untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap menjadi integrative.

Berdasarkan pendapat di atas maka seorang pemimpin sangat diperlukan dalam sebuah organisasi tidak hanya untuk mengambil keputusan yang baik, tetapi dengan adanya kepemimpinan atau manajerial yang baik dan dengan tipe kepemimpinan yang baik pula maka dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi. Motivasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, dimana dengan

adanya motivasi maka aparatur mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

b. Keterampilan.

Menurut **Husein (1997:13)** dalam **Ari Abdurahman (2017),** Masalah keterampilan SDM dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut dikarenakan berkaitan dengan kinerja dari anggota organisasi itu sendiri. Organisasi yang memiliki anggota dengan tingkat keterampilan yang baik maka akan lebih mudah dalam mencapai tujuan. Peningkatan terhadap keterampilan SDM dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berbagai upaya, seperti pemberian pelatihan dan pengembangan**.** Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada anggota organisasi juga akan meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja anggota organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan.

5. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Menurut **Kotler (1999)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** terdapat empat macam bauran pemasaran, yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi.

6. Teknologi

Pemanfaatan teknologi berperan penting dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Disamping itu, pemanfaatan teknologi juga dapat meningkatkan citra pemerintah sebagai organisasi, apabila pemanfaatan teknologi

tersebut dapat digunakan dengan sebaik-baiknya **(Siagian, 2005:112** dalam **Ari Abdurahman 2017)**.

7. Penelitian dan Pengembangan

Dikutip dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk khususnya harus memiliki orientasi litbang yang kuat. Pengeluaran litbang ditujukan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannnya untuk memperbaiki kualitas produk atau untuk memperbaiki proses produksi untuk menurunkan biaya.

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Pada umumnya lingkungan eksternal berada di luar kontrol perusahaan.

Menurut **Freddy Rangkuti (2009:18)**, Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan, sasaran dan dalam mengemban misi organisasi, tidak dapat dielakan lagi bahwa sangat diperlukannya interaksi antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar industri, antara lain Kondisi Perekonomian, Sosial dan Budaya, Politik dan Hukum, Teknologi dan Persaingan. Analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan industri.

2.4.2.1 Indikator Faktor Eksternal

Menurut **Freddy Rangkuti (2009:18)** faktor eksternal terdiri beberapa indikator, dimana indikator tersebut dapat menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman atau tantangan (*threats*). Menurut **Kotler (2000:68)** dalam **Ari Abdurahman (2017)** Analisa terhadap peluang bertujuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Sedangkan ancaman adalah tantangan yang timbul karena perkembangan lingkungan yang tidak menguntungkan dan harus dilakukan tindakan yang tepat. Menurut **Pearce dan Robinson (1997)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri:

1. Lingkungan Jauh

   Menurut **Pearce dan Robinson (1997)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009),** lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial, politik, dan faktor teknologi.

   a. Faktor Ekonomi

      Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri yang bersangkutan tersebut, misalnya pola konsumsi, ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang siap dibelanjakan (disposable income), kecenderungan belanja masyarakat (propensity to spend), suku bunga primer, laju inflasi, dan kecenderungan

pertumbuhan PNB **(Pearce dan Robinson 1997** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009).**

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan. Faktor sosial ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan kondisi etnik. Faktor sosial ini bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan masyarakat melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan (**Pearce dan Robinson 1997** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009**).

c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, Undang-Undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administrative dan tindakan-tindakan lainnya yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Karena pada umumnya peraturan dan undang-undang bersifat membatasi maka kedua elemen tersebut cenderung berpotensi untuk mengurangi laba perusahaan. Akan tetapi, beberapa

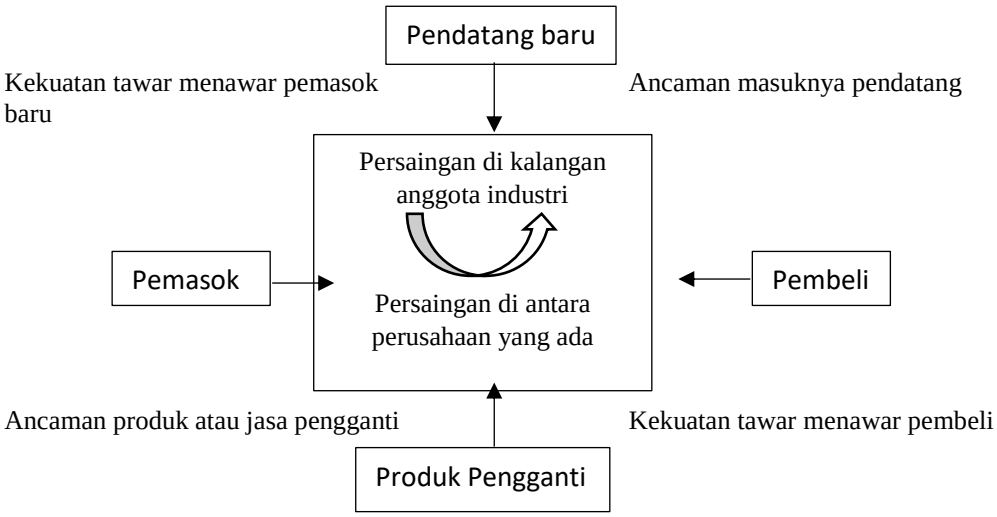
tindakan politik juga dirancang untuk melindungi dan member manfaat bagi perusahaan, misalnya undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Jadi faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan (**Pearce dan Robinson 1997** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009**).

d. Faktor Teknologi

Faktor kelima dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran (**Pearce dan Robinson 1997** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009**).

2. Lingkungan Industri

Model lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen.



Gambar 2.2. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber : Porter (1997)

a. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan berimplikasi terhadap perusahaan yang sudah ada, seperti kapasitas akan bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, dan perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Terdapat beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri yang sering disebut hambatan masuk. Faktor-faktor hambatan masuk yang dimaksud adalah :

i). Skala ekonomis

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis ini akan menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa para pendatang baru tersebut untuk masuk pada skala besar dan menghadapi risiko adanya reaksi keras dari pesaing yang ada atau

masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan biaya yang tidak menguntungkan.

ii). Diferensiasi produk

Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Kondisi ini biasanya akan berdampak terhadap kerugian di saat awal dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

iii). Kebutuhan modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumberdaya keuangan yang besar agar mampu bersaing akan menciptakan hambatan masuk bagi pemain baru, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan di saat awal yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan riset dan pengembangan yang penuh risiko.

iv). Biaya beralih pemasok

Biaya beralih pemasok adalah biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli apabila berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan ini tinggi maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

v). Akses ke saluran distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Apabila

saluran distribusi untuk produk tersebut telah dikuasi oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.

vi). Biaya tak menguntungkan terlepas dari skala

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang mungkin tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk ke dalam industri. Adapun keunggulan-keunggulan yang dimaksud adalah teknologi produk milik sendiri, pengusaan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan, subsidi pemerintah, dan kurva belajar atau pengalaman.

b. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi para peserta industri melalui kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok dikatakan memiliki data tawar yang kuat apabila pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok merupakan input penting bagi bagi bisnis pembeli, produk pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, dan kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

c. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Para pembeli dapat bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, meningkatkan mutu produk, dan pelayanan yang lebih baik. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, pembeli mendapat laba kecil, pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, produk industry tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, dan pembeli memiliki informasi lengkap.

d. Ancaman Produk Substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Ancaman produk substitusi kuat jika konsumen dihadapkan pada switching cost yang sedikit atau produk substitusi memiliki harga yang lebih murah tapi dengan kualitas sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

e. Persaingan di Antara Perusahaan Sejenis

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Tingkat persaingan dalam industri dipengaruhi oleh jumlah competitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas, dan hambatan keluar.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Robert G. Dyson	Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick	2004 (International)	In the application at Warwick SWOT analysis was seen as just one input to the planning process. A rich array of factors was generated which triggered a range of potential strategic initiatives. The high scoring factors had a bias towards opportunities and strengths and the strategies proposed were also largely driven by those factors. The University appeared therefore to be pursuing a set of offensive rather than defensive strategies. The planning process itself yielded a rich and balanced range of strategic initiatives covering most of the factors identified as being important, although a small number of factors needed further consideration. The strategies generated by the analysis were highly commensurate with those in place, or subsequently adopted by Strategy Committee. SWOT analysis is often presented as a method of rapidly moving towards an agreed strategy. It can certainly be an aid to generating new strategic initiatives, but a strategic development process also requires considerable analysis and testing of new initiatives before adoption. This testing should be against all the scenarios developed, where they exist, and a financial evaluation would certainly be advisable if not mandatory. SWOT analysis can thus be seen as an injection into an on-going process rather than a process per se. SWOT analysis has an old fashioned feel about it but is a framework which has stood the test of time and can readily incorporate ideas from newer approaches such as resource and competency-based planning and scenario development. Crucially however, it keeps internal and external factors in focus simultaneously. Valuable developments to the SWOT approach involved prioritising the various factors generated and adding a feedback loop in the strategy generation process to ensure that high scoring factors are being addressed by the strategic initiatives. This is crucial in ensuring that significant weaknesses and threats are not overlooked, and that the potential of the organisation is fully realized.
Ahmad Reza Ommani	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)	2011 (ISSN)	SWOT analysis indicates a framework for helping the planners to identify the strategies of achieving goals. It is a technique used to analyze the strengths, weaknesses,

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
	analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran		opportunities and threats of businesses. In all countries, farming practices play a vital role in food security. Population growth is the major reason for increased food demands and it puts additional pressure on the natural resource. Based on the results, the considered identified strategies play a vital role in farming system development and in increasing food security in this area. The important strategies that must be considered are: i. Development of poor local market opportunities and infrastructure. ii. Planting of crops with high economic values. iii. Development of governmental supports. iv. Preparing strategic plans for development of organic farming. v. Considering the quality of crops. vi. Considering farm sustainability indexes. vii. Using sustainable water resources management. viii. Development of extension programs based on farmers' needs.
Dijana Oreski	Strategy development by using SWOT - AHP	2012 (Internasional)	This paper describes two methods used to strategy development, SWOT and SWOT AHP. SWOT is one of the most widespread methods for developing strategies. It creates qualitative and subjective models based on which strategic decisions are made. This method is often combined with AHP method, which creates a SWOT AHP subjective quantitative model. This paper explains implementation of both methods and emphasizes their advantages and disadvantages. Following the basic steps of the SWOT AHP development, research presented in the paper employs this hybrid method in the domain of tourism and presents a case study of defining the strategy for the development of the marketing plan for one tourist destination Varazdin. The research results have the potential for large application in defining the strategy for the development of tourism in the city.
Fiqih Rizkya Putra	Identifikasi Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Strategi Pengembangan Usaha Pada Sentra Industri Sepatu Cibaduyut Kota Bandung	ISSN : 2355-9357 Vol.3, No.2 Agustus 2016	Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi usaha UMKM di Sentra Industri Septu Cibaduyut. Formulasi strategi dilakukan menggunakan tiga tahap perumusan strategi. Tahap pertama menggunakan Matriks EFE dan IFE yang dikombinasikan dengan Analytic Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot pada Matriks EFE dan IFE, tahap kedua menggunakan Matriks SWOT, sedangkan tahap ketiga untuk pengambilan keputusan digunakan Matriks QSPM. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi literatur.

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			Hasil penelitian menunjukan skor untuk matriks EFE sebesar 2,967 menunjukan UKM pad Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat merespon peluang dan ancaman dari luar Sentra Industri dengan baik, karena melebihi batas standar yang dikategorikan baik yaitu 2,5. Sementara hasil penelitian untuk skor IFE menunjukan angka sebesar 1,923, hal ini menunjukan bahwa UKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut belum dapat mengatasi dan menangani kelemahan yang ada pada Sentra Industri karena masih belum melebihi batas standar yang dikategorikan yaitu 2,5. Dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha adalah strategi menciptakan aplikasi untuk ajang unjuk produk para pelaku usaha sekaligus dikomersialisasikan dengan berbasis online khususnya berbasis aplikasi.
Nunung Nurhayati, Musa Hubeis dan Sapta Raharja	Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tahu Di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat	September 2012 (111-121) Vol. 7 No. 2 ISSN 2085-8418	IK tahu lamping merupakan salah satu usaha kecil tahu yang berpotensi untuk dikembangkan, dimana pada tahun 2010 rataan setiap harinya memperoleh keuntungan Rp1.600.029. Keunggulan IK tahu lamping adalah dalam proses pengolahan produk yang meliputi (a) Ketelitian dan ketepatan dalam setiap proses produksi, (b) Tata letak tempat produksi yang teratur, sehingga aliran proses produksi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien, (c) Saluran pembuangan limbah yang memadai, (d) Pemilihan bahan baku yang teliti dan (e) Just in time penjualan Prakiraan peningkatan kebutuhan pasar untuk IK tahu ditunjukkan oleh pertambahan penduduk, pertumbuhan perekonomian, peningkatan penjualan dan minat kosumen terhadap produk. Analisis kelayakan menunjukkan pengembangan usaha tahu layak untuk dilaksanakan. Prioritas strategi untuk (a) peningkatan mutu produk adalah pelatihan SDM yang berkaitan dengan teknik penjadwalan terkait penggunaan bahan baku, pemilihan bahan baku, pembagian pekerjaan, teknik penyusunan SOP sederhana, serta pengawasan dan pengendalian mutu produk; (b) Pengolahan limbah dengan pelatihan SDM dalam pengelolaan limbah cair seperti teknik biofilter, pengolahan limbah tahu menjadi biogas dan pembuatan nata de soya; (c) Pembiayaan usaha dengan pinjaman modal usaha dari koperasi, yaitu KOPTI.
Farah Bonita	Strategi Pengembangan	ISSN 2252-6889	1. Sebagian besar pengusaha industri kecil kerajinan batik di Kota Semarang mendirikan

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
	Industri Kecil Kerajinan Batik Di Kota Semarang	Diterima Juli 2013 Disetujui Juli 2013 Dipublikasikan Agustus 2013	usaha pada tahun 2006. Sebagian besar pengusaha menggunakan modal untuk mendirikan usaha bersumber dari modal pribadi serta pinjaman yang didapatkan dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. Hampir keseluruhan tenaga kerja pembatik berasal dari Kota Semarang. Mayoritas pengusaha industri kecil kerajinan batik menghasilkan produk batik tulis dan cap, dan sebagian besar daerah pemasaran hasil produksi batik Semarangan masih berada di daerah Semarang atau lokal. Secara keseluruhan, bahan baku yang digunakan dalam proses pembuatan batik oleh pengusaha berasal dari Kota Pekalongan, Jogja, Solo dan Malang dan sebagian besar teknologi yang diterapkan dalam proses pembuatan batik Semarangan adalah teknologi sederhana. 2. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan MPE, maka terdapat tiga strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan industri kecil kerajinan batik di Kota Semarang. Strategi pertama yang memiliki hasil total nilai MPE tertinggi adalah strategi pengembangan melalui modal, kemudian strategi dengan hasil total nilai MPE tertinggi kedua adalah strategi pengembangan melalui pemasaran dan strategi dengan hasil total nilai MPE tertinggi ketiga adalah strategi pengembangan melalui bahan baku. 3. Berdasarkan nilai MPE, maka strategi melalui kriteria pinjaman lunak yang diberikan Pemerintah Kota Semarang yaitu Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang kepada pengusaha industri kecil kerajinan batik Semarangan, dan bantuan modal yang diberikan oleh pihak BUMN bagi para pengusaha industri kecil kerajinan batik di Kota Semarang dapat dijadikan sebagai strategi utama dalam pengembangan industri kecil kerajinan batik di Kota Semarang, karena memiliki nilai MPE tertinggi dibanding kriteria lainnya, yaitu sebesar 1,109569472.
Siti Maemonah	Strategi Pengembangan Industri Kecil Gula Aren Di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal	ISSN 2252-6765 Diterima September 2015 Disetujui Oktober 2015 Dipublikasikan November 2015	Hasil penelitian menunjukan bahwa profil industri kecil gula aren di Kecamatan Limbangan yaitu 107 unit usaha, pada penelitian ini diambil sampel 30 unit usaha. Awal mulai usaha ini tahun 1992. Daerah pemasaran gula aren adalah dalam Kabupaten dan luar Kabupaten. Permodalan yang dimiliki industri kecil gula aren berasal dari pengrajin sendiri, belum ada bantuan permodalan dari Pemerintah atau pihak swasta untuk mengembangkan industri kecil gula aren ini. Jalur pemasaran pada industri kecil gula aren

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			masih pendek. Pengrajin tidak pernah melakukan promosi. Hasil produksi gula aren biasanya sudah memiliki pemesan atau dibeli oleh pengepul. Bahan baku industri kecil gula aren di Kecamatan Limbangan tersedia dengan mudah. Bahan baku yang didapat tidak hanya didapat dari satu pohon aren saja, tetapi dari beberapa pohon aren. Ketersediaan air nira aren ini sangat mempengaruhi keberlangsungan industri gula aren. Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan industri kecil gula aren di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal adalah dengan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Artinya strategi yang diterapkan lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.
Nyimas Ekinevita Putri, Retno Astuti, Shyntia Atica Putri	Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis Swot Dan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang)	2014 Vol 3 No 2 Hal 93 - 106	Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh Restoran Big Burger adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap kualitas produk Big Burger. Penerapan strategi tersebut diharapkan agar Big Burger mampu melakukan pengembangan dan unggul dalam persaingan bisnis restoran yang kini semakin meningkat.
Soni Supriatna, Mimin Aminah	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey Bandung)	Vol V, No 3, Desember 2014	Bauran pemasaran pada UMKM Careuh Coffee di antarnya adalah produk yang dihasilkan adalah kopi luwak yang berasal dari kopi Arabica. kopi Arabica diambil dari para petani yang berada didaerah Ciwidey Rancabali. Dalam hal tempat, UMKM Careuh Coffee memasarkan produknya melalui Coffee Shop. Harga yang ditawarkan oleh UMKM Careuh Coffee yaitu Rp 1 300 000/kg. Dalam hal promosi, UMKM Careuh Coffee telah melakukan aktivitas-aktivitas promosi di antaranya pameran, brosur, dan publisitas. Faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan UMKM Careuh Coffee adalah kondisi finansial perusahaan, sumber daya manusia, sikap konsumen, ieknologi Informasi dan lokasi. Alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh UMKM Careuh Coffee di antaranya penguatan SDM pemasaran dan startegi integrasi ke depan
Ommy Qistiya, Dewi	Strategi Pengembangan	Vol. 14, No. 1, April 2017	Cafe District 29 menempati posisi kuadran I (growth oriented strategy) dalam diagram

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Turgarini, Agus Sudono	Bisnis Dalam Upaya Meingkatkan Penjualan Di Café District 29		kartesius yang artinya Cafe District 29 berada dalam posisi baik atau menguntungkan dimana dapat memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang dimiliki sehingga target yang diharapkan dapat tercapaim maka Strategi pengembangan bisnis dalam upaya meningkatkan penjualan pada Cafe District 29 yaitu sebagai berikut : 1. Hasil analisis berdasarkan gambaran faktor internal yang menjadi kekuatan yang dimiliki oleh Cafe District 29 yaitu, beragamnya variasi menu yang ditawarkan, daya tarik menu yang di tawarkan, penampilan dan sikap karyawaan saat melayani konsumen, fasilitas yang diberikan cafe, dan daya tarik desain interior cafe. 2. Hasil analisis berdasrkan gambaran faktor internal yang menjadi kelemahan Cafe District 29 yaitu, belum mepunyai sertifikat standar hygiene dan sanitasi, terbatasnya lahan parkir yang tersedia, lokasi Cafe District 29 yang tidak dilalui kendaraan umum, dan harga produk yang cukup mahal. 3. Hasil analisis berdasarkan gambaran faktor eksternal yang menjadi peluang Cafe District 29 yaitu, Branding Kota Bandung sebagai kota tujuan wisata Kuliner, Teknologi yang semakin berkembang, masyarakat yang konsumtif, dan desain cafe yang sesuai dengan trend anak muda dalam mengadakan event. 4. Hasil analisis berdasarkan gambaran faktor eksternal yang menjadi ancaman Cafe District 29 yaitu, Ketatnya persaingan usaha jasa boga di kota Bandung, dan Kenaikan bahan baku makanan tidak stabil. 5. Berdasarkan analisis SWOT dihasilkan strategi sebagai berikut: a. Strategi Strengths Opportunities (SO) dengan meningkatkan kualitas dalam segi pelayanan karyawan di cafe maupun sosial media, kualitas rasa dan tampilan produk, juga fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan pada konsumen. b. Srategi Strength Threats (ST) yaitu meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diterima konsumen juga melakukan inovasi menu secara berkala. c. Strategi Weakness Opportunities (WO) yaitu melakukan sertifikasi hygiene dan sanitasi, menyesuaikan kualitas produk dengan harga yang ditawarkan, dan giat melakukan promosi menggunakan media online. d. Strategi Weakness Threats (WT) yaitu dengan melakukan penghematan diluar keperluan bahan untuk menjaga kualitas produk dan melakukan sertifikasi standar hygiene

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			untuk menambah tingkat kepercayaan konsumen. 6. Strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan Cafe District 29 dalam upaya meningkatkan penjualannya yaitu pertama, melakukan efisiensi usaha, dan melakukan sertifikasi standar hygiene yang dijadikan salah satu keunggulan saat mempromosikan cafe di media sosial, kedua yaitu meningkatkan promosi dan pelayanan cafe secara keseluruhan, yang ketiga yaitu mengkomunikasikan daya tarik menu kepada konsumen, yang keempat meningkatkan kualitas rasa juga tampilan menu dan melakukan inovasi secara berkala pada menu, yang kelima meningkatkan kualitas pelayanan dan eksistensi di media sosial, yang keenam meningkatkan kualitas rasa, dan tampilan produk sesuai dengan harga yang ditawarkan, yang ketujuh meningkatkan fasilitas yang disesuaikan dengan desain Cafe, yang kedelapan memanfaatkan media promosi online dengan mempromosikan keunggulan desain interior cafe, dan yang kesembilan adalah meningkatkan kebersihan di Cafe, dan membuat sertifikasi standar hygiene dan sanitasi dengan segera menerapkannya.
Rendy Indra Susanto	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt. Patrinsaka	AGORA Vol. 5, No. 1, (2017)	Berdasarkan analisa lingkungan diatas maka strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada PT. Patrinsaka adalah strategi intensif. Dalam strategi intensif, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan melakukan perluasan wilayah pemasaran ke wilayah yang selama ini belum disentuh. Perusahaan juga bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dengan cara menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing dan lebih gencar melakukan promosi, dengan cara menambah media di dalam promosi produk perusahaan, bisa melalui sosial media untuk menarik minat para konsumen dan meningkatkan brand awareness. Serta memberikan berbagai macam program penawaran menarik yang bisa meningkatkan loyalitas konsumen. Ada juga strategi pengembangan produk yang bisa digunakan oleh perusahaan dengan cara membuat inovasi atau memberikan varian-varian rasa baru di dalam produknya agar produk PT. Patrinsaka selalu up to date dan sesuai dengan trend permintaan yang sedang berkembang di dalam masyarakat.
Anton Suriadi,	Analisis Strategi	Jurnal	Alternatif strategi yang diperoleh yaitu:

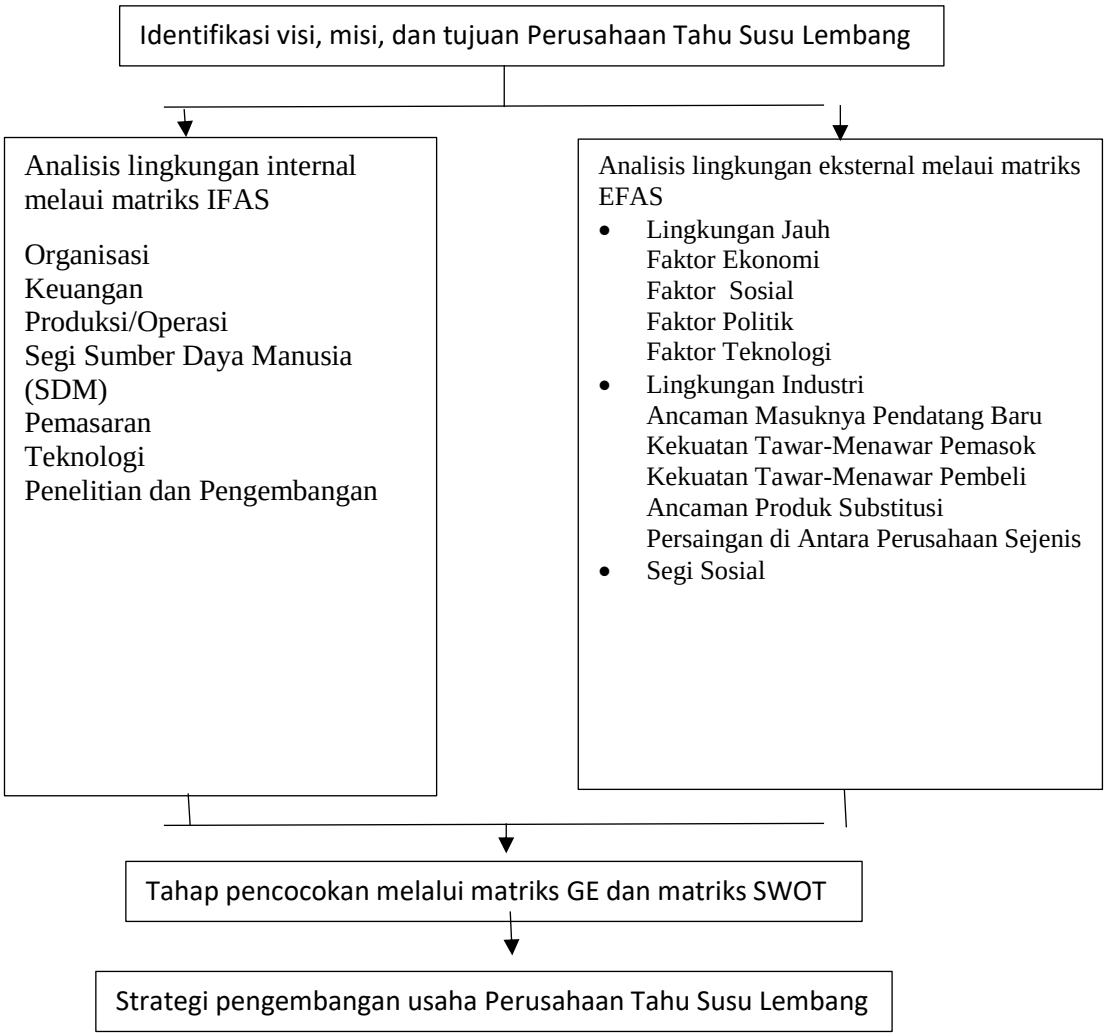
Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Sepris Yonaldi, Hesti Mayasari	Pengembangan Usaha Perabot Alumunium dengan Metode SWOT pada Toko Citra Mandiri di Kota Padang	Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 7, Nomor 1, Januari 2016 ISSN 2086 - 5031	1. Dengan pasokan bahan baku yang baik dan memanfaatkan biaya rendah untuk memperluas target pasar. 2. Dengan peralatan yang baik, meningkatkan mutu adalah cara yang tepat untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. 3. Meningkatkan produktifitas tenaga. 4. Memanfaatkan biaya rendah untuk memenangkan persaingan. 5. Motivasi pada karyawan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. 6. Memperluas rumah produksi untuk dapat menambah tenaga kerja. 7. Penetrasi pasar, yaitu meningkatkan pangsa pasar dengan produk yang sudah dikenal konsumen melalui kegiatan pemasaran yang lebih besar lagi. Dengan kekuatan yang cukup besar serta biaya produksi rendah maka strategi ini sangat cocok pada Toko Citra Mandiri. 8. Pengembangan produk. yaitu, meningkatkan kualitas produk perabot alumunium. 9. Pengembangan pasar, yaitu pengembangan produk yang ada saat ini ke wilayahwilayah geografis yang baru.

2.6 Kerangka Pemikiran Operasional

Sebelum merumuskan strategi pengembangan usaha, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengindentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini karena strategi yang nantinya dibuat harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga harapannya strategi yang dihasilkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada. Langkah selanjutnya, yaitu mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Proses identifikasi dalam lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan proses identifikasi lingkungan eksternal diperlukan untuk mengetahui peluang dan ancaman perusahaan.

Analisis lingkungan internal diperoleh melalui kajian bidang manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi dan operasi, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan. Untuk lingkungan internal ini dianalisis melalui matriks IFAS. Analisis lingkungan eksternal, meliputi lingkungan jauh dan lingkungan industri. Lingkungan jauh meliputi faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan yaitu faktor ekonomi, sosial, politik, dan faktor teknologi, sedangkan lingkungan industri meliputi persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen. Untuk lingkungan eksternal ini dianalisis melalui matriks EFAS. Tahap ini disebut dengan tahap input.

Langkah selanjutnya, yaitu tahap pencocokan yang menggunakan GE matriks dan matriks SWOT. Tujuan penggunaan GE matriks ialah untuk mengetahui posisi perusahaan yang terdapat pada sembilan sel di GE matriks. Selanjutnya, setelah mengetahui posisi perusahaan yang diperoleh dari GE matriks, harapannya alternatif-alternatif strategi yang dibuat pada matriks SWOT tidak bertolak belakang dengan alternatif strategi yang dihasilkan dari GE matriks.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Operasional