

**TESIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA LAUT DALAM  
MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING  
(STUDI KASUS PADA PT. ANUGRAH SINAR LAUT ABADI KOTA JAMBI)**

***MARINE PRODUCTS BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN  
BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE  
(CASE STUDY AT PT. ANUGERAH SINAR LAUT ABADI JAMBI CITY)***

**AGUS SYARIFUDDIN  
A012182039**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA HASIL LAUT DALAM MEMBANGUN  
KEUNGGULAN BERSAING  
(STUDI KASUS PADA PT. ANUGERAH SINAR LAUT KOTA JAMBI)**

disusun dan diajukan oleh :

**AGUS SYAFARUDIN  
A012182039**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**31 JANUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

  
**Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si**  
Nip. 19611031 198910 1 0011

  
**Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP**  
Nip. 19741206 200012 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Prof. Dr. H. Svamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Agus Syafarudin  
Nim : A012182039  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **“Strategi Pengembangan Usaha Hasil Laut Dalam Membangun Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Kota Jambi):**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Desember 2021

Yang Menyatakan,



Agus Syafarudin, SE

## KATA PENGANTAR



Puji syukur dipanjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-nya sehingga atas Izinnya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Hasil Laut Dalam Membangun Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Kota Jambi) dengan penuh semangat. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman., SE., M.Si sebagai Pembimbing 1 dan Bapak Dr. Abd. Razak Munir., SE., M.Si., M.Mktg sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan motivasi disela-sela kesibukan.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar., SE., M.Si, Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir., SE., M.Si dan Bapak Dr. H. Jusni, SE., M.Si sebagai peguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua Orang tua Penulis, Bapak H. Kahar dan Ibu Hj. Sunarti

Beserta Istri penulis Mega Purwanty, S.Ked yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada Penulis ,sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.

6. Terima Kasih juga kepada bapak H.Kahar owner dan seluruh karyawan PT. Anugerah Sinar Laut Abadi kota jambi Indonesia yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada Penulis.
8. Buat para teman-teman Seperjuangan Program Magister manajemen Pascasarjana angkatan 45 tahun 2018 Universitas Hananuddin Makassar, terkhusus kepada Saudara seperjuangan Muh.Arif Rahmat, Awwaluddin, Wahid dan Muzakkar Zulfuadi yang selalu membantu, memberikan kritik dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan Baik semoga Ilmunya bermanfaat dan menjadi amal Jariyah sebagai penolong di hari Kemudian.
9. Terima kasih kepada seluruh sahabat-sahabat.

Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, batuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besanya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, diucapkan maupun tidak. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta Membalas kebaikan sema pihak

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itupenulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 20 Desember 2021

Agus Syafarudin, SE

## ABSTRAK

Agus Syafaruddin, 2021. **Strategi Pengembangan Usaha Hasil Laut dalam Membangun Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi kota Jambi)** dibimbing oleh Indrianty Sudirman dan Abd. Razak Munir.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pengembangan usaha hasil laut pada PT Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi dalam membangun keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis SWOT. Untuk mencapai tujuan tersebut maka digunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, dengan teknik analisis data menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menemukan bahwa analisis IFAS dan EFAS dalam matriks swot yang menunjukkan bahwa peran yang terbesar adalah memiliki sumber daya manusia yang terampil dan disusul dengan memiliki aspek permodalan besar yang digunakan dalam membiayai aktivitas operasional perusahaan, sedangkan skor kelemahan terbesar adalah terbatasnya perolehan bahan baku dari petani akibat dari cuaca/iklim dan terlambatnya pengiriman rumput laut ke lokasi pelanggan akibat dari armada angkutan yang dinilai masih kurang. Kemudian dalam analisis EFAS yakni peran yang terbesar dalam peluang perusahaan adalah kebutuhan akan rumput laut yang semakin meningkat dan daya beli masyarakat yang tinggi. Sedangkan peran besar yang terbesar adalah perubahan harga yang tidak menentu akibat dari bahan baku yang relatif berubah-ubah dan peraturan pemerintah yang semakin meningkat. Dari hasil analisis matriks SWOT nampak bahwa kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan masih dapat mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi saat ini. Hasil analisis perencanaan strategi pengembangan usaha untuk membangun keunggulan bersaing pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi dalam analisis SWOT maka perusahaan berada pada situasi yang menguntungkan. Dimana PT Anugerah Sinar Laut di Kota Jambi memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Perumusan strategi pengembangan usaha untuk membangun keunggulan bersaing pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi maka strategi yang digunakan adalah agresif/pertumbuhan, dimana dalam pemilihan strategi, maka strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan adalah strategi penetrasi pasar. Adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan berfokus pada perluasan pangsa pasar dengan cara menggenjalkan promosi secara lebih luas, menjual lebih banyak kepada pelanggan sudah ada, menarik pelanggan baru untuk produk dan layanan yang ada.

**Kata kunci :** kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

## ABSTRACT

Agus Syafarudin, 2021. ***Marine Products Business Development Strategy in Building Competitive Advantage (Case Study at PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Jambi City)*** supervised by Indrianty Sudirman and Abd. Razak Munir.

*The purpose of this study was to determine the strategy for developing a seafood business at PT Anugerah Sinar Laut Abadi in Jambi City in building a competitive advantage using SWOT analysis. To achieve this goal, data collection techniques were used through observation, interviews, questionnaires and documentation, with data analysis techniques using SWOT analysis. The results of the study found that the IFAS and EFAS analysis in the swot matrix showed that the biggest role was having skilled human resources and followed by having a large capital aspect that was used to finance the company's operational activities, while the biggest weakness score was the limited acquisition of raw materials from farmers. as a result of the weather/climate and the delay in shipping seaweed to the customer's location as a result of the transportation fleet which is considered insufficient. Then in the EFAS analysis, the biggest role in the company's opportunities is the increasing need for seaweed and the high purchasing power of the people. Meanwhile, the biggest role is the erratic price changes as a result of relatively changing raw materials and increasing government regulations. From the results of the SWOT matrix analysis, it appears that the strengths and opportunities possessed by the company can still overcome the weaknesses and threats faced today. The results of the analysis of business development strategy planning to build competitive advantage at PT. Anugerah Sinar Laut Abadi in Jambi City in a SWOT analysis, the company is in a favorable situation. Where PT Anugerah Sinar Laut in Jambi City has opportunities and strengths, so they can take advantage of existing opportunities. The strategy that must be applied in this condition is to support an aggressive growth policy. Formulation of business development strategy to build competitive advantage at PT. Sinar Laut Abadi Award in Jambi City, the strategy used is aggressive/growth, where in choosing a strategy, the strategy that is suitable for use by the company is a market penetration strategy. Is a growth strategy where the company concentrates on expanding market share by intensifying promotions more broadly, selling more to existing customers, attracting new customers for existing products and services.*

**Keywords:** *strengths, weaknesses, opportunities and threats*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	5
1.4.2 Manfaat Praktis .....	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.6. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	8
2.1.1 Pengertian Strategi .....	8
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategik.....	11
2.2.3 Manfaat Manajemen Strategik.....	14
2.2.4 Pengertian Pengembangan Usaha.....	19
2.2.5 Persaingan Bisnis.....	22
2.2.6 Strategi Bisnis .....	30
2.1.7 Pengertian Keunggulan Bersaing .....	40
2.1.8 Pengertian SWOT .....	44
2.1.9 Analisis SWOT .....	50
2.1.10 Matriks Tows atau SWOT.....	54

	2.1.11 Teknik Analisis SWOT .....	56
	2.1.12 Model Analisis SWOT .....	59
	2.1.13 Pengertian QSPM .....	62
	2.2. Penelitian Terdahulu.....	65
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	73
	3.1 Kerangka Pemikiran .....	73
BAB IV	METODE PENELITIAN .....	75
	4.1. Rancangan Penelitian.....	75
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	74
	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel ....	74
	4.4. Jenis dan Sumber Data .....	76
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	77
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	78
	4.7. Instrumen Penelitian .....	79
	4.8 Teknik Analisis Data .....	80
BAB V	HASIL PENELITIAN ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	87
	5.1. Deskripsi Data .....	87
	5.1.1. Gambaran Umum PT. Anugerah Sinar Laut Abadi ....	87
	5.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	87
	5.1.3. Proses Produksi Rumput Laut.....	90
	5.2. Hasil Penelitian .....	92
	5.2.1. Analisis Penjualan .....	92
	5.2.2. Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Hasil Laut dalam Membangun Keunggulan Bersaing .....	94
	5.2.3. Analisis Penentuan Matriks SWOT dalam Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Hasil Laut dalam Membangun Keunggulan Bersaing .....	105
	5.2.4. Tahap Perumusan Strategi .....	113
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	136
BAB VI	P E N U T U P .....	146
	6.1 Kesimpulan .....	146
	6.2 Saran .....	147
	DAFTAR PUSTAKA.....	148
	LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.1	Data Penjualan Hasil Laut Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Tahun 2015-2019 .....	3
2.1.	Persyaratan dan Risiko Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh.....	36
2.2.	Persyaratan dan Risiko Strategi Diferensiasi .....	38
2.3.	Persyaratan dan Risiko Strategi Fokus.....	40
2.4.	Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	59
2.5.	Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	61
2.6.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) .....	64
2.7.	Matriks Penelitian Terdahulu .....	65
4.1.	Populasi Penelitian .....	76
4.2.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	78
5 1.	Pertumbuhan Penjualan Rumput Laut tahun 2015-2020 PT Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi.....	93
5.2.	Perbandingan Harga Jual Rumput Laut dengan Perusahaan Pesaingnya Tahun 2020.....	97
5.3.	Analisis IFAS (Kekuatan, kelemahan) dan EFAS (Peluang, Ancaman) Dalam Pemasaran Rumput Laut.....	104
5.4.	Matriks Strategi Internal dalam Analisis SWOT Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi.....	107
5.5.	Matriks Strategi Eksternal dalam Analisis SWOT pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi.....	110
5.6.	Matriks TOWS dalam Pengembangan Usaha untuk Membangun Keunggulan Bersaing .....	120
5.7.	Ikhtisar Laporan Keuangan pada PT. Anugerah Sinar Laut di Kota Jambi Tahun 2016-2020.....	122
5.8.	Pertumbuhan Rasio <i>Return on Asset</i> (ROA) Tahun 2016 s/d tahun 2020 Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Kota Jambi.....	123

5.9.	Pertumbuhan Rasio <i>Return on Equity</i> (ROE) Tahun 2016 s/d 2020 Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi.....	124
5.10.	Pertumbuhan Rasio <i>Net Interest Margin</i> (NIM) Tahun 2016 s/d tahun 2020 Pada PT. Anugerah Sinar Laut. Kota Jambi.....	125
5.11.	Analisis <i>Matriks Space</i> .....	129
5.12.	Analisis QSPM dalam Penentuan Strategi Pengembangan Usaha Untuk membangun keunggulan bersaing pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi.....	135

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
2.1.	Strategi Keunggulan Bersaing	28
2.2.	Dasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing	30
2.3	Matriks SWOT	49
2.4.	SWOT Analysis	53
2.5.	Diagram Matriks Analisis SWOT	56
3.1.	Kerangka Pikir	74
5.1.	Struktur Organisasi PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Jambi	88
5.2.	Diagram Analisis SWOT	112
5.3.	Matriks Space dalam Penentuan Strategi Pengembangan usaha dalam membangun Keunggulan bersaing	129
5.4.	Matriks Internal – Eksternal (IE)	132

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara yang terdiri dari banyak pulau, dimana dengan wilayah yang meliputi sepertiga dari daratan dan dua pertiga dikelilingi oleh perairan atau lautan, dengan demikian Indonesia yang juga disebut dengan Negara kepulauan yang sudah dikenal dengan negara kepulauan yang terbesar di dunia. Berbagai macam kekayaan hasil laut di Indonesia yang dikelola oleh masyarakat, namun yang paling utama agar dapat dimanfaatkan sebesar besarnya adalah sektor perikanan alasannya karena sektor perikanan diharapkan dapat menunjang kemajuan perekonomian bangsa.

Sektor kelautan dan perikanan merupakan sektor potensial bagi sumber pertumbuhan ekonomi dan juga merupakan sumber penghidupan masyarakat di Indonesia, Indonesia merupakan negara kepulauan dan 2/3 wilayahnya merupakan lautan karena potensi ikan di Indonesia berlimpah, secara spesifik, sektor kelautan dan perikanan memiliki potensi yang sangat besar. Oleh karena itu sangat diperlukan untuk dikembangkan dalam melakukan berbagai upaya percepatan pembangunan sektor perikanan melalui pengembangan industri perikanan yang bertujuan (1) meningkatkan kualitas, kuantitas, nilai tambah dan daya saing produk perikanan dan (2) meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan para pelaku usaha di sektor perikanan (Imelda, *et al.*, 2019).

Pentingnya sektor kelautan dan perikanan di Negara Indonesia, dapat dikatakan bahwa usaha hasil laut perlu dikembangkan, guna dapat meningkatkan pendapatan usaha, oleh karena itu untuk dapat meningkatkan usaha hasil laut maka perlu membangun keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan

posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Dengan demikian, keunggulan bersaing hanya dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing (Sunyoto, 2015:1).

Keunggulan bersaing yang telah dicapai oleh suatu perusahaan harus dipertahankan untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Sunyoto, 2015:2). Untuk berhasil dalam upaya merebut dan memenangkan persaingan yang memerlukan pemikiran, perencanaan strategis yang matang dan komprehensif, sehingga perusahaan yang dapat unggul dalam bersaing maka sangat diperlukan adanya strategi pengembangan usaha. Oleh karena itu untuk dapat merumuskan strategi pengembangan usaha maka diperlukan analisis SWOT.

Menurut Suryatama (2014:26) bahwa analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam kaitannya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suryatama (2014) maka dalam menentukan strategi pengembangan usaha maka diperlukan oleh adanya analisis swot.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strenths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor

eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenths*) dan kelemahan (*weaknesses*) (Rangkuti, 2015:20).

Berkaitan dengan pentingnya penerapan analisis Swot, maka penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Kota Jambi yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam usaha hasil laut yang menjual berbagai macam hasil laut seperti ikan, rumput laut, teripang. Dalam perdagangan usaha hasil laut yang dikelola perusahaan selama ini dimana penjualan hasil laut mengalami penurunan, hal ini dapat disajikan data penjualan hasil laut pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi periode tahun 2015-2019 yang dapat dilihat melalui tabel 1.1 yaitu :

Tabel 1.1  
Data Penjualan Hasil Laut Pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi  
Tahun 2015-2019

Tahun	Penjualan rumput laut (Rp)	Pertumbuhan Penjualan	
		Rp	%
2015	4.061.567.950	-	-
2016	5.339.178.600	1.277.610.650	31,46
2017	6.198.396.400	859.217.800	16,09
2018	6.269.790.100	71.393.700	1,15
2019	6.076.990.200	-192.799.900	-3,08
2020	4.168.269.500	-1.908.720.700	-31,41
Rata-Rata Peningkatan		21.340.310	2,84

Sumber : Data Sekunder, 2021

Tabel 1.1 yakni pertumbuhan penjualan hasil laut yang dicapai oleh perusahaan selama 5 tahun terakhir (2015-2019) yang menunjukkan bahwa rata-rata penjualan hasil laut pertahun sebesar Rp. 6.422.838.550, sedangkan dilihat dari pertumbuhan penjualan hasil laut yang rata-rata pertahun meningkat sebesar Rp. 21.340.310 atau sekitar 2,84%. Namun kenyataan yang terjadi selama ini bahwa penjualan hasil laut menurun dalam 2 tahun terakhir, hal ini dapat dilihat dari penjualan hasil laut pada periode 2018 menurun yang sebesar

1,15%, sedangkan penjualan di tahun 2019 menurun sebesar -3,08%. Adanya penurunan penjualan hasil laut yang terjadi selama ini yang disebabkan oleh karena ketatnya persaingan usaha penjualan hasil laut di Kota Jambi, dimana banyaknya perusahaan industri hasil laut yang bermunculan dengan menawarkan harga jual dan kualitas hasil laut yang bersaing.

Kemudian permasalahan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan dalam pemasaran hasil laut hingga kepada konsumen karena terbatasnya kapal nelayan dikarenakan peraturan yang hanya memperbolehkan kapal kecil. Selain itu karena terlalu banyak investor luar negeri seperti Cina yang menguasai hasil laut, terutama di Jakarta. Dan persaingan di pasaran yang maraknya pedagang dari luar daerah yang menguasai pasar tradisional daerah tertentu.

Berdasarkan fenomena yang dihadapi oleh perusahaan, maka upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan omzet penjualan hasil laut, adalah perlunya ditentukan strategi usaha dengan analisis SWOT. Dimana perusahaan dalam melakukan pengelolaan usaha yang saat ini belum menentukan strategi bisnis dalam usaha hasil laut. Karena perusahaan selama ini masih mengandalkan tingkat pengalaman yang selama ini dimiliki saat ini, akibat adanya tingkat persaingan yang demikian ketat maka perusahaan memerlukan suatu strategi yang tepat agar perusahaan diharapkan dapat unggul dalam bersaing dalam pemasaran hasil laut.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan selama ini maka penelitian difokuskan dalam penentuan strategi bisnis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing dalam usaha hasil laut. Oleh karena itu maka digunakan formuasi SWOT, dimana dengan analisis SWOT maka diharapkan perusahaan dapat unggul bersaing dengan kompetitornya. Dengan demikian maka peneliti tertarik memilih judul : Strategi

pengembangan usaha hasil laut dalam membangun keunggulan bersaing (Studi kasus pada PT. Anugerah Sinar Laut Abadi di Kota Jambi).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan melihat uraian latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan beberapa permasalahan, yaitu : “Bagaimana penentuan strategi pengembangan usaha hasil laut pada PT. Anugerah Sinar Laut Kota Jambi dalam membangun keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis SWOT “.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menentukan strategi pengembangan usaha hasil laut pada PT Anugrah Sinar Laut Kota Jambi dalam membangun keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis SWOT.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

#### **1. Bagi Peneliti**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, ilmu pengetahuan dan informasi yang berkaitan dengan manajemen strategi. Selain itu penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya

#### **2. Bagi Akademik**

Penelitian ini sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama, yaitu mengenai pengembangan usaha hasil laut dalam membangun keunggulan bersaing dengan menggunakan teori SWOT.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

#### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam menerapkan strategi yang tepat digunakan dalam pengembangan usaha hasil laut sehingga dapat unggul dari perusahaan lainnya.

#### **2. Bagi Pihak Lain**

Sebagai bahan informasi bagi penelitian sejenis, sehingga akan memperkaya dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari melebarnya pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada penentuan strategi pengembangan usaha dengan analisis SWOT dalam membangun keunggulan bersaing.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar dapat mempermudah bagi pembaca dalam memahami penulisan dalam penelitian ini yang masing-masing akan diuraikan menjadi 6 bab secara garis besarnya dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **BAB I      Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II     Tinjauan Pustaka**

Bab ini tinjauan pustaka yang berisikan tinjauan teori dan konsep, penelitian terdahulu.

**BAB III Kerangka pemikiran dan hipotesis**

Bab ini membahas kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

**BAB IV Metode Penelitian**

Bab ini berisi rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknis analisis data.

**BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisikan sejarah singkat berdirinya PT. Anugerah Sinar Laut Abadi Kota Jambi, visi dan misi, struktur organisasi, uraian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan, analisis deskriptif, analisis swot, matrix ife dan efe, ifas dan efas, matrix tows dan pembahasan

**BAB VI Penutup**

Bab ini merupakan penutup yang memuat kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini dan akan diakhiri dengan lampiran-lampiran yang terkait dengan hasil penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Strategi adalah hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Strategi dapat didefinisikan sebagai proses penentuan arah dan tujuan jangka panjang organisasi melalui upaya pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (stakeholder). Organisasi atau perusahaan-perusahaan yang sukses dan produktif pada umumnya memiliki strategi perusahaan sebagai pemandunya. Setiap unit bisnis dalam organisasi juga memiliki strategi unit bisnis yang digunakan oleh pemimpinnya untuk menentukan bagaimana mereka akan bersaing di market/pasar masing-masing. Selanjutnya, setiap tim atau departemen yang berada di dalam unit bisnis juga memiliki strateginya sendiri untuk memastikan bahwa kegiatan sehari-harinya

dapat membantu menggerakkan unit bisnis dan organisasinya ke arah yang benar dan sesuai dengan yang diharapkan.

Rivai dan Darsono (2015 : 158) strategi ialah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objektif). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran/objektif); ini adalah masalah kegiatan operasi organisasi.

Menurut Isniati dan Fajriansyah (2019 : 3) mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Pengertian strategi dikemukakan oleh (Sedarmayanti, 2014:2) mengemukakan bahwa strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.

Dari uraian yang telah di kemukakan di atas maka pengertian strategi menurut Rangkuti (2015 : 3) mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.

Menurut Anshori (2014: 18-20) adalah penempatan misi keagenan yang menargetkan organisasi dengan recal eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan cara-cara spesifik untuk mencapai tujuan dan memastikan implementasi yang tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijakan tertentu di perang dan damai, atau rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Menurut Anshori (2014 : 18-20) untuk menentukan atau membuat strategi ada tiga tahap proses strategi, yaitu:

### **1. Perumusan Strategi**

Tahapan ini berupa tahap untuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat sejumlah strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu.

### **2. Pelaksanaan Strategi**

Tahap ini mengharuskan sebuah instansi untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi anggota, dan mengalokasi sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan.

### **3. Evaluasi Strategi**

Pada tahap ini, pimpinan harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat berubah sewaktu-waktu karena faktor eksternal dan internal selalu berubah.

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang upaya yang akan dijalankan oleh sebuah organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan tersebut yakni mendapatkan keuntungan serta menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Dari uraian yang telah di kemukakan di atas maka pengertian strategi menurut Rangkuti (2017:3) mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.

Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan. Strategi mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing

perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Strategik**

Saat ini dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis, dan budaya yang telah menyempit dengan munculnya pesawat udara, mesin fax, sambungan telepon dan komputer global serta siaran televisi satelit, kemajuan-kemajuan ini telah merangkul seluruh negara di dunia ke dalam satu ekonomi global, Dalam ekonomi global, perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar seraya tetap bertanggungjawab melindungi lingkungan. Mereka juga harus memusatkan perhatian pada pelanggan jika mereka ingin berhasil di pasar global.

Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai, besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Oleh sebab itu, perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi. Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang. Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Taufiqurokhman (2016:119-120) ada 8 (delapan) hal penting dalam manajemen strategik, yaitu:

a. Pejabat Strategi

Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bias menyandang berbagai title 8 jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.

b. Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.

c. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.

a. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

e. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan

sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas controlling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

f.. Strategi

Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bias dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan joint venture.

g. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

h. Policy

Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Manajemen strategik adalah sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis

Selanjutnya Muhammad (2013: 6) dengan memakai kata strategik, yang menurut penulis sama saja dengan kata strategis menambahkan bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

Rivai dan Darsono (2015:1) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi. Yang dimaksud keputusan lintas fungsional adalah keputusan manajemen berdasarkan perpaduan manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik benang merah yaitu manajemen strategis mengandung makna adanya pemanfaatan peluang bisnis dengan perencanaan yang matang dalam melakukan setiap tindakan dan pengambilan keputusan sehingga tujuan yang ditargetkan bisa terwujud sesuai harapan.

### **2.1.3 Manfaat Manajemen Strategik**

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Dalam sebuah organisasi, manajer memiliki peran yang sangat penting terutama ketika organisasi sedang mengalami masalah dan diperlukan sebuah strategi untuk menangani hal tersebut, strategi tersebut biasa disebut manajemen strategi.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam

organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi. Menurut Rivai (2015:6) manfaat manajemen strategi dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Manfaat Keuangan;
  - a. Dapat meningkatkan penjualan.
  - b. Dapat meningkatkan profitabilitas.
  - c. Dapat meningkatkan perputaran harta.
  - d. Dapat meningkatkan likuiditas.
2. Manfaat Non Keuangan;
  - a. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman luar.
  - b. Meningkatkan pemahaman terhadap strategi pesaing.
  - c. Meningkatkan produktivitas karyawan.
  - d. Peka terhadap perubahan.
  - e. Memahami hubungan antara imbalan dan prestasi.

Kemudian, Menurut Taufiqurrahman (2016:69-70) manajemen strategik memiliki beberapa manfaat, di antaranya adalah :

1. Manajemen Strategik setidaknya bisa mencegah terjadinya berbagai macam masalah di dalam maupun diluar perusahaan serta meningkatkan kemampuan perusahaan didalam menghadapi sebuah masalah.
2. Manajemen Strategik bisa membuat kondisi atas penolakan terhadap suatu perubahan dapat berkurang.
3. Manajemen Strategik membuat perusahaan akan bisa melaksanakan seluruh aktivitas operasionalnya secara lebih efisien serta efektif.
4. Keterlibatan tenaga kerja atau karyawan perusahaan terhadap perumusan strategi bisa memperbaiki pengertian karyawan atas penghargaan sebuah produktivitas dalam tiap perencanaan strategi sehingga ujungnya bisa meningkatkan motivasi kerja dan rasa kebersamaan antar-karyawan.
5. Seluruh keputusan yang dijalankan oleh para manajer didalam perusahaan cenderung lebih tepat, hal ini dikarenakan seluruhnya didasarkan pada perencanaan yang sudah matang dan sudah memperhitungkan seluruh aspek yang terkait.
6. Manajemen Strategik akan membuat pihak manajemen perusahaan akan menjadi bertambah peka terhadap ancaman yang bisa datang dari luar lingkungan perusahaan.
7. Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan yang mempergunakan konsep manajemen strategi lebih *profitable* dari pada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik.
8. Kegiatan kegiatan yang saling tumpang tindih akan berkurang.
9. Manajemen Strategik dapat membantu perusahaan bisa dengan mudah beradaptasi pada perubahan perubahan yang terjadi, dan keengganan dari karyawan lama untuk berubah bisa dikurangi.

10. Manajemen Strategik dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif perusahaan didalam lingkungan yang makin beresiko.
11. Manajemen Strategik memberikan arah perusahaan jangka panjang yang jelas yang nanti akan dituju.
12. Bisa membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis, (David, 2016:15).
13. Manajemen Strategi adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen.
14. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan.
15. Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual.
16. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
17. Mendatangkan laba.
18. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal.
19. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing.
20. Manajemen Strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan
21. Manajemen Strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan.
22. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan.

Menurut Greenley, dalam Taufiqurokhman (2016:69-70) manfaat manajemen strategis akan dirasakan perusahaan seperti berikut :

1. Manajemen Strategi memungkinkan untuk mengidentifikasi, menentukan prioritas, eksploitasi peluang yang ada.
2. Dapat memberikan suatu pandangan yang objektif terhadap masalah manajemen.
3. Mencerminkan kerangka kerja (*frame work*) dalam aktivitas kontrol serta koordinasi yang jauh lebih baik.
4. Manajemen strategi bisa meminimalisir akibat dari suatu kondisi dan perubahan yang tidak bagus.
5. Manajemen strategik memungkinkan supaya keputusan yang besar bisa mendukung dengan lebih baik terhadap tujuan yang sudah ditetapkan.
6. Manajemen strategik membuat alokasi waktu dan sumber daya yang ada lebih efektif untuk memaksimalkan peluang yang sudah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi sumber daya yang ada dan waktu yang relatif lebih sedikit dalam mengoreksi suatu keputusan yang keliru atau tidak terencana dengan baik.
8. Bisa menciptakan *frame work* (kerangka kerja) untuk komunikasi internal di antara para staff.
9. Dapat membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu kedalam usaha bersama.
10. Manajemen strategi bisa memberik dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggungjawab individu.
11. Manajemen strategik mampu menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, serta antusias dalam menghadapi suatu masalah dan peluang.
12. Dapat mendorong terciptanya suatu sikap positif terhadap suatu perubahan.
13. Manajemen strategi bisa memberi tingkat kedisiplinan dan moralitas kepada manajemen perusahaan.

Menurut Rivai (2016:6), manfaat yang bisa diperoleh dengan belajar manajemen strategis adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui arah yang dituju perusahaan, sehingga anda akan bekerja dengan baik dan memberi kontribusi kepada organisasi.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi sehingga anda dapat mengambil sikap, menyesuaikan diri dan tetap terus bekerja atau meninggalkan pekerjaan mencari yang lebih baik, anda mampu melihat masa depan.
3. Dapat memberi usulan untuk perbaikan organisasi, misalnya dalam R&D, meningkatkan penjualan, menghadapi persaingan, menyajikan biaya produksi dan operasi yang lebih efisien.
4. Dapat mempersiapkan diri menjadi manajer puncak efektif dan efisien.
5. Dapat memperoleh pengetahuan yang komprehensif tentang manajemen pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen sebagai alat untuk menganalisis bisnis dan pengambilan keputusan berdasar *benefit-cost ratio*.

#### **2.1.4 Pengertian Pengembangan Usaha**

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Pada umumnya pemilik usaha dalam mengembangkan usahanya harus mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya, menangkap peluang dan memulai usaha (bisnis), dan menjalankan bisnis dengan berhasil.

Usaha adalah suatu kegiatan yang didalamnya mencakup kegiatan produksi, dan distribusi dengan menggunakan tenaga, pikiran dan badan untuk mencapai suatu tujuan. Pengembangan usaha adalah suatu cara atau proses

memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan meningkatkan perluasan usaha serta kualitas dan kuantitas produksi dari pada kegiatan ekonomi dengan menggerakkan pikiran, tenaga dan badan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Agar usaha semakin maju, maka perlu dilakukan pengembangan usaha. Apa yang dimaksud dengan pengembangan usaha dan bagaimana cara mengembangkan usaha? Agar lebih memahaminya, kali ini kita akan membahas tentang pengertian pengembangan usaha menurut para ahli, jenis, unsur, tahapan, strategi dan cara mengembangkan usaha secara lengkap.

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Anoraga, 2017:66). Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar. Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (*starting*), membangun kerja sama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan *franchising*.

Dari penjelasan di atas, pengembangan usaha adalah upaya yang dilakukan berbagai pihak yang terkait dalam usaha tersebut, baik pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat dan terutama pengusaha itu sendiri untuk mengembangkan usahanya menjadi usaha yang lebih besar dengan daya saing tinggi melalui pemberian fasilitas dan bimbingan pendampingan yang disertai dengan motivasi dan kreativitas

Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari berbagai

aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

Pengembangan usaha dapat dibagi menjadi tiga bagian menurut (Sari dan Yusniar, 2014 : 231) yaitu :

1. Strategi pengembangan pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun wilayah area geografis pasar yang baru

2. Strategi pengembangan produk

Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk atau jasa baru.

3. Strategi inovasi

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atau produk atau jasa baru.

Melihat dari pernyataan di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk melakukan suatu pengambilan keputusan dalam pengembangan usaha maka perlu adanya strategi. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang tepat untuk dilakukan adalah dengan adanya analisis SWOT yang merupakan akronim dari strength, yang berarti kekuatan, Weaknes yang berarti kelemahan yang dimiliki perusahaan, opportunities yang berarti peluang dan threat yang berarti ancaman lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil identifikasi situasi strategi perusahaan, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman.

### 2.1.5 Persaingan Bisnis

Pemasaran tidak akan pernah terlepas dari unsur persaingan. Biasanya, tidak ada satu bisnis pun, yang dengan leluasa berleha-leha menikmati penjualan dan keuntungan. Paling tidak, bukan untuk waktu yang lama untuk menikmatinya karena akan ada pesaing yang ingin turut menikmatinya. Persis seperti ungkapan, "Ada Gula Ada Semut." Bahkan, yang sering kali terjadi adalah sebuah persaingan yang "sangat kejam." Persaingan tidak mengenal belas kasihan. Persaingan tidak akan menanyakan apakah modal si pesaing itu dari warisan, atau pemberian mertua, atau berasal dari uang PHK. Bila memang pesaing harus mati (bangkrut) karena kita harus hidup, apa boleh buat.

Persaingan usaha (bisnis) adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis. Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Sedangkan dalam kamus manajemen, persaingan adalah usaha-usaha dari 2 pihak/lebih perusahaan yang masing-masing bergiat "memperoleh pesanan" dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini dapat terdiri dari beberapa bentuk pemotongan harga, iklan/promosi, variasi dan kualitas, kemasan, desain, dan segmentasi pasar.

Menurut Kasmir (2012 : 279) Dalam persaingan usaha kita mengenal istilah "pesaing" yaitu perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang atau jasa yang sama atau mirip dengan produk yang kita tawarkan. Pesaing suatu perusahaan dapat dikategorikan pesaing yang kuat dan pesaing yang lemah

atau ada pesaing yang dekat yang memiliki produk yang sama atau memiliki produk yang mirip.

Persaingan usaha juga dapat ditemui dalam UU No.5 tahun 1999 tentang larangan praktek Monopoli dan persaingan tidak sehat. Secara umum, persaingan bisnis adalah perseteruan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula.

Dalam dunia persaingan usaha dikenal dengan dinamika persaingan yang berarti perubahan-perubahan yang terjadi terhadap persaingan yang terjadi pada perusahaan dalam memperebutkan pelanggan pada periode-periode tertentu. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dinamika yang terjadi agar mereka bisa mengikuti persaingan supaya tidak mengalami kekalahan dalam kompetisi di pasar. Dalam kamus Manajemen persaingan bisnis terdiri dari:

- a. Persaingan sehat (*healthy competition*), persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.
- b. Persaingan gorok leher (*cut throat competition*) persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat atau fair, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang dibawah harga yang berlaku di pasar.

Dalam dunia perdagangan (persaingan bisnis), Islam sebagai salah satu aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan-aturan yang jelas dan rinci tentang hukum dan etika persaingan, serta telah disesuaikan dengan ajaran-

ajaran Islam. Hal itu dimaksudkan dengan tujuan untuk menghindari adanya persaingan-persaingan yang tidak sehat. Paling tidak ada tiga unsur yang perlu untuk dicermati dalam membahas persaingan bisnis menurut Islam yaitu: pertama, pihak-pihak yang bersaing, kedua, cara persaingan, dan ketiga, produk barang atau jasa yang dipersaingkan. Ketiga hal tersebut merupakan unsur terpenting yang harus mendapatkan perhatian terkait dengan masalah persaingan bisnis dalam perspektif Islam.

#### 1) Pihak-pihak yang Bersaing

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangannya tentang bisnis yang digelutinya. Hal terpenting yang berkaitan dengan faktor manusia adalah segi motivasi dan landasan ketika ia menjalankan praktik bisnisnya, termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya.

Bagi seorang muslim, bisnis yang dia lakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang dia peroleh tersebut adalah rezeki tidak akan lari ke mana-mana. Bila bukan rezekinya, sekuat apa pun orang mengusahakan, ia tidak mendapatkannya. Begitupun sebaliknya. Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rezeki dengan cara yang sebaikbaiknya. Salah satunya dengan jalan berbisnis. Ia tidak sedikit pun akan kekurangan rezeki atau kehilangan rezekinya hanya karena anggapan rezeki itu "diambil" pesaingnya.

Keyakinan bahwa rezeki semata-mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan ruhiyah bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah. Manakala bisnisnya memenangkan persaingan, ia bersyukur.

Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersaing, ia bersabar. Intinya, segala keadaan ia hadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah Allah perintahkan kepadanya. Insya Allah perasaan stress atau tertekan semestinya tidak menimpa pebisnis muslim.

Dalam hal kerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sebagaimana telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.

Tak salah kiranya jika dalam Islam senantiasa mengajarkan kepada umatnya untuk memiliki etos kerja yang tinggi, dan itu harus dibuktikan dengan cara berlomba-lomba dalam kebaikan. Sehingga jika setiap pebisnis mau memegang prinsip itu, maka besar kemungkinan bahwa kompetisi yang ada bukanlah persaingan untuk mematikan yang lain. tetapi lebih ditekankan sebagai upaya untuk bisa memberikan yang terbaik bagi orang lain dengan usaha yang ia kelola.

## 2) Cara Persaingan

Berbisnis adalah bagian dari muamalah. Karenanya, bisnis juga tidak terlepas dari hukum-hukum yang mengatur masalah muamalah. Karenanya, persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah islami, oleh karena itu harus dihilangkan. Sedangkan praktiki persaingan yang harus dikedepankan adalah bersaing secara sehat, tidak saling menjatuhkan. Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain seperti rekanan bisnis dan pesaing bisnis. Sebagai hubungan interpersonal, seorang pebisnis muslim tetap harus berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada mitra bisnisnya. Hanya saja, tidak mungkin bagi pebisnis muslim

bahwa pelayanan terbaik itu diartikan juga memberikan “servis” dengan hal yang dilarang syariah

Dalam berhubungan dengan rekanan bisnis, setiap pebisnis muslim haruslah memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis. Dalam berakad, haruslah sesuai dengan kenyataan tanpa manipulasi. Misalnya saja, memberikan sampel produk dengan kualitas yang sangat baik, padahal produk yang dikirimkan itu memiliki kualitas jelek.

Rasulullah saw. memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Walaupun ini tidak berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaikbaiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal-hal seperti ini ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.

Sementara itu, kaitannya dengan cara berbisnis yang islami, negara harus mampu menjamin terciptanya sistem yang kondusif dalam persaingan. Pemerintah tidak diperkenankan memberikan fasilitas khusus kepada seseorang atau sekelompok bisnis tertentu semisal tentang teknologi, informasi pasar, pasokan bahan baku, hak monopoli, atau penghapusan pajak. Hal yang demikian tak ubahnya sebagai praktik kolusi, dan hal itu sangat dibenci dalam Islam. Maka dari itu pemberian fasilitas, kenyamanan, keamanan dalam berbisnis harus diberikan sama dan rata oleh pemerintah kepada siapapun yang menjalankan bisnis, dan yang lebih penting harus benar-benar disesuaikan dengan aturan syari’ah

- 3) Produk atau jasa yang dipersaingkan Selain pihak yang bersaing, cara bersaing Islam memandang bahwa produk (baik barang/jasa) merupakan hal terpenting dalam persaingan bisnis. Islam sendiri memberikan penegasan bahwa barang atau produk yang dipersaingkan harus mempunyai satu keunggulan.

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing menurut Arifin (2019 : 97-107) adalah sebagai berikut :

1. Produk.

Produk yang dipersaingkan baik barang dan jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitasnya terjamin dan bersaing.

2. Harga.

Bila ingin memenangkan persaingan, harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga untuk menjatuhkan pesaing.

3. Tempat.

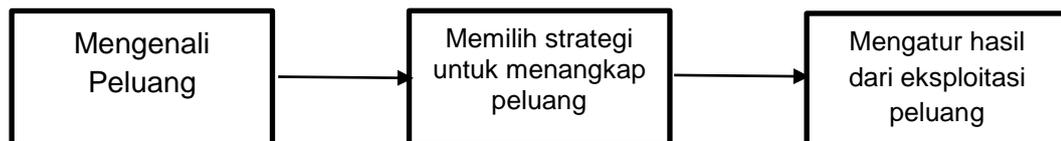
Tempat yang digunakan harus baik,sehat,bersih dannyaman, dan harus dihindarkan dari hal-hal yang diharamkan seperti barang ynag dianggap sakti untuk menarik pengunjung.

4. Pelayanan.

Islam juga sangat menekankan pentingnya sebuah pelayanan dalam usaha bisnis. Suatu bisnis akan senantiasa berkembang dan sukses manakala ditunjang dengan adanya pelayanan terbaik. Misalnya dengan keramahan, senyum kepada para konsumen akan semakin baik dalam berbisnis.

Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber-sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul. Keunggulan bersaing/kompetitif adalah suatu manfaat yang ada ketika suatu perusahaan mempunyai dan menghasilkan suatu produk dan atau jasa yang dilihat dari pasar

targetnya lebih baik dibandingkan dengan para kompetitor terdekat. Gambaran strategi menuju keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1. Strategi Keunggulan Bersaing

Persaingan dalam dunia bisnis mendorong pebisnis meningkatkan efisiensi dan kualitas produk untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dan pelanggan merasa puas dengan produk tersebut. Selain itu persaingan usaha memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kreatifitas sumber daya manusia untuk menggunakan sumber daya yang ada secara optimal dan menghasilkan barang-barang yang bernilai tinggi dengan harga yang kompetitif. Persaingan membantu pemerintah menanggulangi kemiskinan akibat krisis moneter yang melanda Indonesia sejak tahun 1997. Dengan bermunculan usaha-usaha baru diharapkan dapat menyerap tenaga kerja yang cukup banyak sehingga masyarakat memiliki penghasilan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari.

Untuk mencapai keunggulan bersaing menurut Saiman (2012 : 125), seorang wirausahawan harus mampu mengenali berbagai unsur dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yakni sebagai berikut :

1. Harga atau nilai

Seorang pengusaha harus mampu menghasilkan produk dan atau jasa rendah biaya, sehingga strategi dalam menetapkan harga (tidak terlalu tinggi

dibandingkan dengan produk/jasa para pesaing). Jika mampu dapat juga ditambahkan bahwa produk/jasa memiliki nilai (bernilai) lebih dibandingkan dengan harga pesaing. Dengan demikian, produk/jasa kita memiliki keunggulan dari segi harga dan nilai. Pelanggan yang sensitif terhadap harga, biasanya selisih harga Rp 1.000 saja dengan produk dan atau jasa pesaing akan menjadi pertimbangan dalam membeli produk yang lebih rendah harganya.

## 2. Menyenangkan konsumen

Keunggulan kedua yang harus diupayakan agar produk atau jasa dapat bersaing dengan para kompetitor adalah diupayakan agar produk atau jasa dapat menyenangkan konsumen. Menyenangkan dari berbagai aspek, seperti kualitas produk atau jasa yang bermutu dan memberi kepuasan. Misalnya, pelayanan yang memuaskan, komunikasi yang memuaskan, dan tanpa komplain segera ditanggapi atau tidak ditunda-tunda.

## 3. Pengalaman konsumen

Pengalaman baik atau buruk yang kita sampaikan dan yang dialami oleh seorang konsumen, umumnya akan menjadi catatan penting (sering kali melekat seumur hidup). Untuk itu, berikanlah pengalaman yang paling menyenangkan atau memuaskan bagi para pemangku kepentingan, lebih-lebih bagi para konsumen pelanggan. Pengalaman yang baik akan dikenang sepanjang masa, bahkan sering akan ditularkan kepada konsumen. Demikian juga sebaliknya, pengalaman buruk akan cepat menyebar dari mulut kemulut, baik kepada sahabat maupun tetangga dekat. Agar produk atau jasa kita unggul, maka disamping dari sudut harga, nilai, dan menyenangkan konsumen, berikanlah pengalaman kepada konsumen sebaik mungkin (*do your best*).

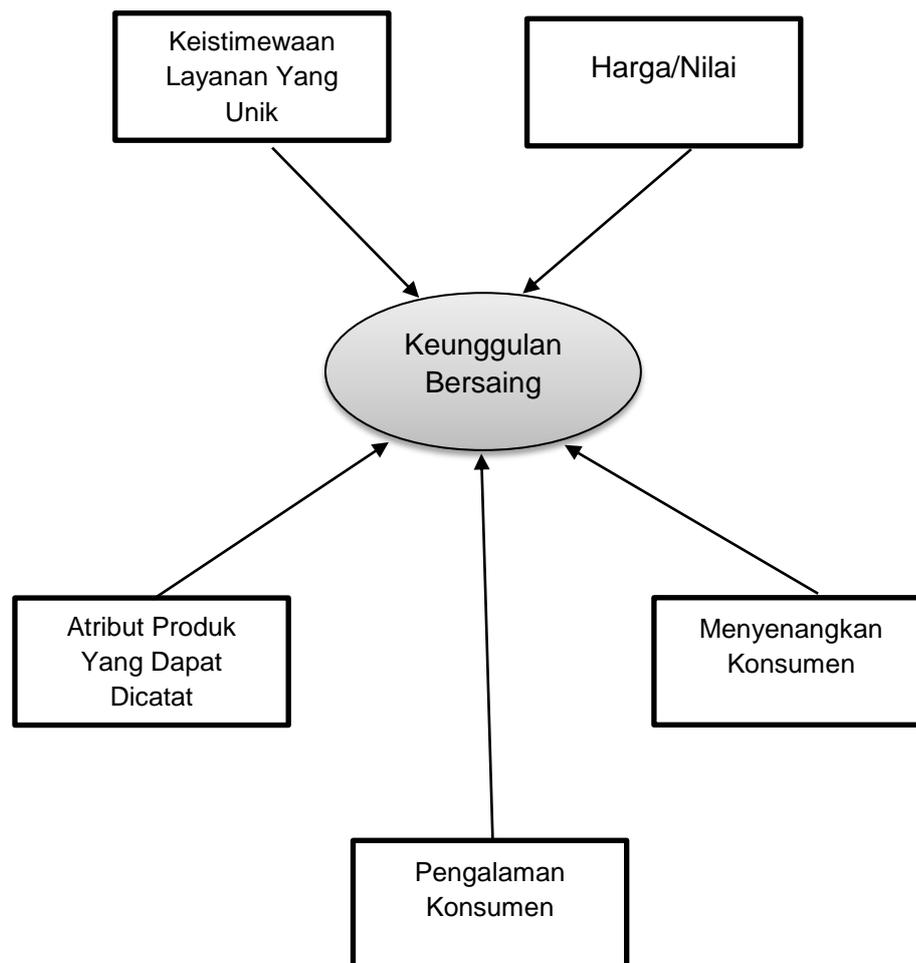
## 4. Atribut produk yang dapat dicatat

Keunggulan berikut yang harus dicapai oleh seorang pengusaha adalah seluruh atribut produk/jasa yang melekat didalamnya harus dicatat. Manfaat dari

catatan atribut produk/jasa adalah agar produk/jasa dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya. Minimal seluruh atribut produk/jasa dapat dikenalkan tidak hanya kepada konsumen, namun juga kepada para pegawai atau pelayan kita. Dengan demikian, baik konsumen maupun pegawai atau pelayan kita mampu, mengenali seluruh atribut barang/jasa kita, sehingga tidak ada yang dirahasiakan (jangan ada dusta atau kebohongan diantara kita) agar konsumen tidak merasa ditipu, baik secara sengaja ataupun tidak sengaja.

#### 5. Keistimewaan layanan yang unik

Jika kelima unsur tersebut telah mencapai posisi unggul, hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana keistimewaan layanan yang unik dapat ditampilkan.



## Gambar 2.2. Dasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

### 2.1.6 Strategi Bisnis

Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis atau tingkat divisi harus sejalan dengan formulasi strategi bisnis secara keseluruhan dari perusahaan. Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis dilakukan dengan melibatkan para pengambil keputusan pada unit bisnis. Salah satu pendekatan yang cukup mudah dan banyak dikenal dalam memformulasikan strategi pada tingkat unit bisnis adalah dengan menggunakan strategi generik yang dikemukakan Michael Porter yaitu pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri; berarti semua kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri.

Penerapan strategi bisnis merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai kesuksesan organisasi. Tugas manajerial dalam menerapkan dan melaksanakan pilihan strategi ini memerlukan penilaian yang akan mengembangkan kebutuhan kemampuan organisasi dan pencapaian sasaran yang ditargetkan. Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Bisnis adalah strategi, tidak akan sukses seseorang pebisnis jika tidak paham strategi. Ini sebagaimana dikatakan Roos dan Michael (Fahmi, 2013:110) bahwa tanpa strategi sebuah organisasi seperti sebuah kapal tanpa kemudi, bergerak berputar dalam lingkaran. Organisasi yang demikian seperti pengembaran, tanpa tujuan tertentu.

Salah satu kecemerlangan seorang pebisnis ketika ia mampu dengan cepat merumuskan setiap masalah dan tertuang dalam rencana strategis perusahaan. Tidak ada satu organisasi bisnis di dunia ini yang sempurna, karena

setiap organisasi bisnis pasti memiliki kekurangan. Namun bukankah setiap kekurangan bisa menjadi kelebihan, karena dengan kekurangan tersebut kita bisa mengetahui kelemahan kita. Untuk menjadi matang dan sempurna seorang pebisnis dapat belajar dari setiap kelemahan.

Di samping itu, perusahaan dapat menjadi perusahaan dominan dengan cara pertumbuhan eksternal, yakni melalui merger horizontal. Salah satu dari berbagai perusahaan yang beroperasi di pasar melakukan akuisisi-akuisisi terhadap perusahaan pesaingnya. Akibatnya jumlah pesaing berkurang. Dengan demikian, akuisitor memiliki kesempatan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar. Dengan cara seperti ini biasanya hanya memerlukan waktu yang lebih pendek dibanding dengan cara pertumbuhan internal. Akan tetapi model ini juga memerlukan komitmen daya dan dana yang lebih besar. Strategi ini juga sering harus berurusan dengan regulasi pemerintah dan undang-undang *antitrust*.

Menurut Solihin (2017:196) strategi unit bisnis merupakan strategi yang dibuat pada level unit bisnis, divisi atau pada level produk dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.

Michael Porter (dalam Sedarmayanti, 2014:85) menawarkan dua strategi (bersaing) bisnis “generik” untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu; biaya rendah dan diferensiasi. Biaya rendah adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya. Diferensiasi, di lain pihak, adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan, ciri khusus, atau layanan purna jual. Strategi ini disebut generik karena perusahaan dengan jenis dan ukuran apapun-bahkan organisasi nonp rofit-dapat menggunakannya. Lebih lanjut Porter mengemukakan bahwa keunggulan

kompetitif perusahaan pada suatu industri ditentukan oleh jangkauan bersaingnya, yaitu keluasan pasar sasaran unit bisnis/perusahaan.

Udaya, dkk (2013:97) bahwa strategi bisnis perusahaan merupakan pilihan yang disengaja mengenai bagaimana ia akan melaksanakan kegiatan-kegiatan rantai nilai yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan primer dan kegiatan-kegiatan pendukungnya (*primary and support activities*) yang dapat menimbulkan nilai unggul (*superior*).

Supanto (2019:42) bahwa besarnya, strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bisnis merupakan strategi untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri.

Keputusan perumusan strategi mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apa pun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Manajer puncak mempunyai perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya keterkaitan dari keputusan perumusan; mereka mempunyai wewenang untuk menyisihkan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

Perusahaan yang sudah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa

kekayaan pengetahuan produk yang dilindungi dengan paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik, lokasi yang lebih baik, atau subsidi pemerintah. Namun di sisi lain perusahaan kecil selalu memiliki semangat dan energy tinggi untuk berkembang secara penuh. Dan kita bisa melihat geliat pebisnis kecil dengan modal kecil namun memiliki motivasi tinggi untuk tumbuh menjadi perusahaan besar, contoh dan bukti yang berjuang dari model sederhana namun kemudian tumbuh menjadi perusahaan besar.

Pada prinsipnya memang baik perusahaan besar maupun kecil harus siap masuk dalam pasar yang penuh dengan persaingan. Tanpa adanya suatu kompetisi, strategi akan dianggap sebagai sesuai yang kurang penting, dan terutama hanya berkaitan dengan masalah penentuan tujuan, peramalan lingkungan eksternal, dan perencanaan pembagian sumber daya. Unsur inti dalam suatu strategi adalah hubungan yang saling bergantung dengan pesaing, karena tindakan satu peserta pasar dapat mempengaruhi hasil yang diperoleh peserta lain.

Strategi pada tingkat bisnis/divisi bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri. Porter (dalam Solihin, 2017:196) menyebutkan adanya tiga strategik generik yang dapat menjadi pilihan perusahaan dari berbagai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan. Ketiga strategi tersebut adalah kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Dinamakan startegik generik, karena strategi ini dapat digunakan oleh berbagai perusahaan yang berasal dari berbagai jenis industri.

1. Kepemimpinan biaya (*cost leadership*).

Strategi ini dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk

mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi, penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan dibanding pesaing. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, perusahaan dapat menentukan harga jual yang rendah tetapi masih memperoleh margin yang memadai dibanding pesaing yang menetapkan harga sama tetapi memiliki biaya yang lebih tinggi. Kedua, biaya yang rendah dapat menjadi hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya, meskipun ada kekuatan pesaing yang besar.

- a. Posisi biaya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing industri, karena biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.
- b. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ke tingkat harga dari pesaing yang paling efisien berikutnya.
- c. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input (masukan).

- d. Faktor-faktor yang membawa kepada posisi biaya rendah biasanya menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti bagi pendatang baru dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya.
- e. Akhirnya, posisi biaya rendah juga menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi pesaingnya dalam industri.

Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan. Untuk menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh harus mempertimbangkan persyaratan dan risiko agar hasilnya benar-benar optimal.

Tabel 2.1.  
Persyaratan dan Risiko Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang Diperlukan	Persyaratan Organisasi Umum	Risiko Keunggulan Biaya Menyeluruh
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investasi modal yang terus-menerus dan kemudahan.</li> <li>2. Keterampilan rekayasa proses.</li> <li>3. Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja.</li> <li>4. Produk dirancang agar mudah dibuat.</li> <li>5. Sistem distribusi biaya rendah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengendalian biaya yang ketat.</li> <li>2. Laporan pengendalian yang terinci dan sering.</li> <li>3. Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keunggulan biaya tidak bertahan lama, dikarenakan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pesaing meniru</li> <li>b. Teknologi berubah</li> <li>c. Bisnis lain untuk keunggulan biaya runtuh.</li> </ol> </li> <li>2. Kedekatan dalam diferensiasi hilang.</li> <li>3. Penganut strategi fokus mencapai biaya yang lebih rendah dalam segmen</li> </ol>

## 2. Diferensiasi (*differentiation*).

Strategi ini pun dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Bila perusahaan memiliki strategi

ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang mereka hasilkan, di mana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen. Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang dianggap oleh para pembeli dalam suatu industri sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut. Diferensiasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berasal dari produk itu sendiri, sistem pengantaran pesanan, pendekatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, dan lain-lain. Dari manapun sumber diferensiasi yang dilakukan perusahaan, apabila pelanggan menganggap diferensiasi yang dilakukan perusahaan merupakan sesuatu yang berharga maka pelanggan akan bersedia membayar produk perusahaan dengan harga lebih tinggi dibanding produk pesaing. Sebagai contoh, konsumen air mineral di Indonesia bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk air mineral merek Aqua karena menurut persepsi mereka Aqua memiliki kualitas yang lebih bagus dibandingkan air mineral lainnya.

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

- a. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga dan produk pengganti.
- b. Diferensiasi menciptakan kesetiaan pelanggan sehingga menciptakan hambatan masuk.
- c. Diferensiasi dapat mengurangi kekuatan pembeli karena diferensiasi memiliki produk yang unik (khas) yang tidak dimiliki perusahaan lain,

sehingga pembeli tidak memiliki alternatif lain, oleh karena itu tidak peka terhadap harga.

- d. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan menghasilkan margin yang tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok.

Yang menjadi pusat dari strategi diferensiasi ini adalah kemampuan untuk memahami keinginan pembeli. Perusahaan harus mengetahui apa nilai atau value yang diinginkan dan diharapkan oleh pembeli, kemampuan untuk menyerahkan produk sesuai dengan keinginan serta menetapkan harga yang pantas. Dengan demikian, perusahaan telah menciptakan sekelompok pelanggan setia (*loyal customer*) dan mungkin perusahaan telah menciptakan suatu pasar monopoli dalam cakupan yang kecil. Namun untuk menerapkan strategi diferensiasi harus mempertimbangkan persyaratan dan risiko agar berhasil dengan baik.

Tabel 2.2.

Persyaratan dan Risiko Strategi Diferensiasi

Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang Diperlukan	Persyaratan Organisasi Umum	Risiko Strategi Diferensiasi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan pemasaran yang kuat.</li> <li>2. Rekayasa produk.</li> <li>3. Kemampuan kreatif.</li> <li>4. Kemampuan dalam riset dasar.</li> <li>5. Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu atau teknologi.</li> <li>6. Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan yang diperoleh dalam bisnis-bisnis lain.</li> <li>7. Kerja sama yang erat dengan saluran distribusi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi yang kuat di antara fungsi-fungsi pada Litbang, pengembangan produk dan pemasaran.</li> <li>2. Pengukuran dan insentif subjektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif.</li> <li>3. Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan atau orang yang kreatif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferensiasi tidak bertahan lama, dikarenakan             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pesaing meniru</li> <li>b. Basis untuk diferensiasi menjadi kurang penting bagi pembeli</li> </ol> </li> <li>2. Kedekatan dalam biaya hilang.</li> <li>3. Penganut strategi fokus mencapai diferensiasi yang bahkan lebih besar dari segmen</li> </ol>

### 3. Fokus (*focus*)

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran perusahaan di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing luas dan akhirnya perusahaan akan mencapai diferensiasi atau biaya rendah untuk target tertentu, bahkan mencapai kedua-duanya.

Bila perusahaan memilih strategi ini, maka perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan yang memilih strategi fokus akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meski-pun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan. Strategi fokus dibagi kedalam dua jenis strategi, yaitu perusahaan yang memiliki strategi fokus pada biaya (*cost focus*) dan perusahaan yang berfokus pada diferensiasi (*differentiation focus*). Perusahaan yang berfokus pada biaya akan berusaha untuk meraih pelanggan yang memiliki kebutuhan akan produk dengan biaya yang lebih rendah dalam suatu industri yang tidak dapat dilayani dengan baik oleh perusahaan lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Sedangkan perusahaan yang berfokus pada diferensiasi akan berusaha meraih pelanggan yang tidak terlayani dengan baik oleh perusahaan lain

dengan cara menawarkan produk atau layanan yang berbeda dengan pesaing.

Diferensiasi dan biaya rendah pada sasaran yang luas maupun sempit (fokus) seringkali membingungkan. Perbedaan yang utama adalah secara keseluruhan diferensiasi dan biaya rendah pada sasaran yang luas mendasarkan strateginya kepada nilai-nilai atribut yang luas, begitu sebaliknya pada sasaran yang sempit (fokus). Penerapan strategi fokus memiliki beberapa persyaratan umum serta risiko-risiko yang harus dihadapi, di antaranya sebagai berikut :

Tabel 2.3.  
Persyaratan dan Risiko Strategi Fokus

Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang Diperlukan	Persyaratan Organisasi Umum	Risiko Strategi Fokus
1. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategi tertentu.	1. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategi tertentu	1. Strategi fokus ditiru. 2. Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural, dikarenakan <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur rusak</li> <li>b. Permintaan menghilang</li> </ol> 3. Persaingan bersasaran luas menguasai segmen <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perbedaan segmen dengan segmen lain menyempit.</li> <li>b. Keunggulan lini luas meningkat</li> </ol> 4. Penganut baru strategi fokus menganggap diri sub-segmen dalam industri.

### 2.1.7 Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan

sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan.

Menurut Hajar dan Sukaatmadja (2016:659) Keunggulan bersaing adalah strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan

Raeni Dwi Santy (2018:4) Keunggulan kompetitif tidak dapat dipahami dengan melihat suatu perusahaan secara keseluruhan, tetapi memiliki keunggulan kompetitif asal, berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk-produknya.

Djodjono dan Tawas (2014:2017) keunggulan bersaing adalah perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa.

Berdasarkan definisi di atas maka penulis menyatakan bahwa yang dimaksud dengan keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang dimilikinya guna memproduksi produk yang lebih baik dari pesaing dalam segala hal sehingga konsumen merasa puas dan pangsa pasar perusahaan semakin luas.

Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktifitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Masing-masing aktifitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan diferensiasi. Ada dua jenis keunggulan bersaing yaitu :

1. Keunggulan biaya merupakan inti dari setiap strategi bersaing. Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus siap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki banyak segemen, bahkan beroperasi dalam industri terkait. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan tergantung kepada struktur industri. Sumber tersebut mencakup: pengerjaan skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah, dan lain-lain. Bila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan kinerja rata-rata dalam industri asal dapat menguasai harga pada, atau dekat, rata-rata industri.
2. Diferensiasi. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat di dasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Tiga kondisi yang memungkinkan perusahaan secara serentak mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi adalah:
  - a. Para pesaing terperangkap di tengah, sehingga tidak memiliki posisi yang cukup baik untuk mencapai keunggulan (tidak konsisten).
  - b. Perusahaan merintis inovasi besar yang memungkinkan penurunan biaya dan meningkatkan diferensias

- c. Perusahaan memungkinkan biaya tambahan di tempat lain dan mempertahankan keunggulan biaya keseluruhan atau mengurangi biaya diferensiasi dibanding pesaing.

Dalam mempertahankan keunggulan bersaing banyak tantangan yang terbuka demikian juga banyak cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Beberapa cara mempertahankan keunggulan bersaing yang bisa diidentifikasi diantaranya adalah :

1. Keunggulan Operasional. Keunggulan ini mengacu kepada strategi generik yaitu kepada strategi harga dan biaya terendah dengan penekanan kepada efisiensi. Bila perusahaan bekerja secara efisien dan kemudian berhasil menerapkan atau menekan biaya total untuk produk sedemikian rupa, sehingga bisa menjadi yang terendah dalam industrinya, maka kemungkinan besar bisa menetapkan harga produk yang terendah pula dalam industri. Efisiensi berarti pula bahwa pelanggan akan mendapatkan produk dengan biaya kepemilikan terendah serta waktu yang diperlukan sampai ketangan pelanggan adalah waktu yang tersingkat. Terdapat tiga hal utama yang menyebabkan perusahaan-perusahaan dengan keunggulan operasional memiliki kualifikasi untuk berhasil memberikan pelayanan yang unggul kepada pelanggan. Pertama, perusahaan-perusahaan harus berfokus kepada usaha untuk memberikan pelayanan yang sederhana dan bebas dari hal-hal yang justru akan menimbulkan keruwetan. Kedua, perusahaan-perusahaan menerapkan model operasi yang menekankan kepada efisiensi serta berusaha yang menekankan kepada efisiensi serta berusaha untuk memperoleh zero defect baik dalam produk maupun pelayanan. Ketiga, keberhasilan perusahaan-perusahaan tersebut dalam memanfaatkan teknologi informasi

2. Keunggulan Produk dan teknologi. Satu hal yang mungkin menjadi pegangan bagi perusahaan untuk terus melakukan inovasi adalah kesuksesan kesuksesan dari perusahaan- perusahaan yang menjadi pemimpin produk. Agar dapat menjadi pemimpin produk, perusahaan harus menunjukkan arus yang konsisten dari produk-produk yang menonjol yang akan mampu membuat para pelanggan akan terus menanti dengan penuh harap produk-produk baru yang akan di luncurkan. Hal lain yang ahrus diperhatikan adalah perusahaan perusahaan tidak boleh terlena dengan terus-menerus melakukan inovasi produk tanpa memperdulikan pasar.
3. Kedekatan dengan pelanggan. Perusahaan yang ingin membangun keunggulan melalui kedekatan dengan pelanggan yang harus dilakukan adalah upaya untuk membangun citra atau image tentang perusahaan kedalam benak pelanggan. Ketika pelanggan berpikir tentang suatu produk yang ingin dimiliki dalam rangka memenuhi keinginannya maka yang ada di benaknya pertama kali adalah produk-produk serta nama perusahaan tersebut. Untuk membangun keekatan dan keakraban dengan pelanggan, amak perusahaan harus mau menjadi bagian dari solusi untuk si pelanggan dan bukanlah menjadi bagian bagian dari problem mereka. Perusahaan-perusahaan yang dekat dengan pelanggan dan sukses adalah mereka yang dalam pengalamannya berhasil menjadi ahli dalam bisnis pelangganya serta berhasil menciptakan berbagai solusi.

### **2.1.8 Pengertian SWOT**

Secara umum adalah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan baik dalam jangkapendek maupun jangka panjang. Analisis SWOT berperan penting dalam bisnis karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam

suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-keuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Mengingat SWOT adalah akronim untuk *Strenghts* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman). Fred, (2016 : 193).

Menurut Siagian (2012:17) Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk suatu bisnis tertentu. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Oleh karena itulah dikatakan bahwa kerangka berfikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan karena dengan demikian upaya mencari, menentukan jumlah dan menganalisis berbagai alternatif untuk tiba pada pilihan yang dipandang paling tepat akan menjadi lebih lacar. Penerapan lain dari analisis SWOT adalah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat

pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2015:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Dalam proses perumusan strategi yang jitu, maka dilakukan pengintegrasian kedua analisis, yaitu analisis internal perusahaan dan analisis eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan sedangkan analisis eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Dengan pengintegrasian kedua analisis tersebut maka diperoleh analisis ULPA yaitu Keunggulan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Analisis ULPA umumnya dikenal dengan Analisis SWOT. Assaury (2013 : 71)

Analisis SWOT Menurut Rachmat (2014 : 51) merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis ini didasarkan agar dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar, yaitu: (a) Strengths (S) adalah situasi atau kondisi kekuatan organisasi atau program pada saat ini;

(b) weaknesses (W) adalah situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini; (c) opportunities (O) adalah situasi atau kondisi peluang yang berasal dari luar organisasi, dan threats (T) adalah situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan. Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara tepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman), kesesuaian yang baik antara memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain serta strategi yang berhasil. (Sedarmayanti, 2014 : 109).

#### 1. Kekuatan

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

## 2. Kelemahan

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapasitas suatu perusahaan relative terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

## 3. Peluang

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan perbaikan hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

## 4. Ancaman

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya perusahaan.

Rangkuti (2017:197-203) Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dunia bisnis serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan

sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2017 : 20) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.3 Matriks SWOT

- Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat me-manfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)
- Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)
- Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ke III ini mirip dengan *question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *micro computer*
- Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan non-profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

### 2.1.9 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisa-analisa dari masing masing SWOT ini (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) di lingkungan perusahaan saat ini. Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

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

Analisa *Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threat* (SWOT) Analisis SWOT menurut Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sedangkan menurut Rangkuti, (2017 : 20) analisis SWOT diartikan sebagai : “analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)”. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yaitu *strength*, *opportunities*, *weaknesesses*, *threats*. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength*, *opportunities*, *weaknesesses*, *threats* SWOT adalah singkatan dari:

S = *Strength* (kekuatan).

W = *Weaknesses* (kelemahan).

O = *Opportunities* (Peluang).

T = *Threats* (hambatan).

Penjelasan mengenai 4 (empat) komponen analisis SWOT, yaitu :

a. *Strenght* (S)

Yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya.

b. *Weaknesses* (W)

Yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara

menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

c. *Opportunity* (O)

Yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

d. *Threats* (T)

Yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.



Gambar 2.4. SWOT Analysis

Proses Analisis SWOT analisis kasus adalah kegiatan intelektual untuk memformulasikan dan membuat rekomendasi, sehingga dapat diambil tindakan manajemen yang tepat sesuai dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dalam pemecahan kasus tersebut. Analisis kasus ini penting bagi setiap pengambil keputusan. Dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban yang benar atau salah, ini disebabkan karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu, artinya keputusan yang diambil akan benar-benar terbukti setelah periode waktu tertentu. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah dalam proses pembuatan analisis SWOT, penulis mengambil kesimpulan bahwa penelitian ini menunjukkan kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam kasus analisis SWOT. Dimana dalam hal ini Rangkuti (2015:18-19) menjelaskan bahwa analisis SWOT membandingkan antara eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

#### **2.1.10 Matriks Tows atau SWOT**

Formulasi strategis atau biasa disebut dengan perencanaan strategis merupakan proses penyusunan rencana jangka panjang. Prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis. Sehingga di dalam proses perencanaan strategis, analisis-analisis baik pada tingkat korporat maupun tingkat bisnis

sangat dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran, serta kebijakan perusahaan.

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT, dimana analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Matriks SWOT berguna untuk 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.

- **Strategi SO**

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

- **Strategi ST**

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

- **Strategi WO**

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

- **Strategi WT**

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

Keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan, serta situasi perusahaan. Analisis perencanaan strategi sendiri adalah kegiatan intelektual untuk memformulasikan kegiatan-kegiatan yang bersifat strategis, sehingga dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dari suatu kasus, tindakan manajemen yang tepat dan sesuai dapat ditentukan. Sehingga, penguasaan teori, penggunaan alat analisis dan model-model kuantitatif, pemahaman mengenai riset pasar dan system pengambilan keputusan adalah sangat mutlak diperlukan.

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini 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.

Berikut ini dikemukakan matriks analisis SWOT dapat dilihat melalui kolom gambar berikut ini :

	IFAS	<i>STRENGTH (S)</i> Tentukan 5-10 faktor Faktor-faktor Kelemahan internal	<i>WEAKNESS (W)</i> 0,30 Tentukan 5-10 kekuatan internal
EFAS			
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal		Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2017:83)

### Gambar 2.5. Diagram Matriks Analisis SWOT

Analisis perencanaan strategis merupakan salah satu bidang studi yang banyak dipelajari secara serius di bidang akademis. Hal ini adalah karena setiap saat terjadi perubahan. Untuk memenuhi semua tantangan di dalam perubahan tersebut, perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing di dalam bisnis dan industri yang dimasuki.

Pimpinan suatu perusahaan setiap saat berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis, dimana tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dalam tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

#### **2.1.11 Teknik Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2017:51) Matriks IE (Internal-External) merupakan pemetaan skor matriks EFAS dan IFAS yang telah dihasilkan dari tahap input (input stage) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFAS pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFAS pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi

eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang kuat.

David (2016:52), konsep matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (harvest or divestiture)

Teknik analisis SWOT menurut Irawan (2014:569) teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Internal

##### a) Analisis Kekuatan (Strengths)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. Strengths (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

##### b) Analisis Kelemahan (Weaknesses)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan

yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

## 2. Analisis Eksternal

### a) Analisis Peluang (Opportunities)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Di pihak lain, perusahaan-perusahaan baru bermunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

### b) Analisis Ancaman (Threats)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan

melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

### 2.1.12 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013:483) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal n eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Tabel 2.4

Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobor X Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2015:26)

Menurut Rangkuti (2017: 25) Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing

faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- c. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- d. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.5  
Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobor X Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017:26) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00).
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan

- rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
  - e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### 2.1.13 Pengertian QSPM

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), merupakan desain strategi yang dirumuskan oleh manajemen dalam menentukan pilihan *alternative* yang tersedia, sehingga akan memberikan gambaran hasil bagi manajemen untuk menentukan apa dan bagaimana, kapan dan dimana serta oleh siapa QSPM harus dijalankan. Oleh sebab itu dalam Perumusan strategi manajemen harus memiliki keyakinan tentang hasil yang akan dicapai. Hal ini mengingat pengukuran kuantitatif memberikan gambaran nyata tentang langkah yang harus dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan

Febrianti dan Susan (2014: 78), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai atau terbaik bagi kondisi perusahaan. QSPM memiliki beberapa kelebihan seperti serangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan, membutuhkan para penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor-faktor

eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan, menggarisbawahi hubungan-hubungan penting yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategi, meningkatkan probabilitas diperolehnya keputusan strategis akhir yang terbaik bagi organisasi. Meskipun demikian, QSPM memiliki kelemahan berupa selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi-asumsi para ahli.

Sedangkan menurut Putri, Astuti, dan Putri (2014 : 11), (Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan. Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal.

Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSPM merupakan strategi yang paling baik. Cara perhitungan metode QSPM adalah meletakkan bobot pada IFE maupun EFE ke tabel QSPM. Nilai AS dari penilaian 3 penguji yang di rata-rata pada masing-masing faktor. Nilai TAS berasal dari bobot yang dihasilkan nilai AS.

Menurut Setyorini, Effendi, Santoso (2016 : 173), Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya.

Sedangkan menurut Baroto dan Purbohadiningrat (2014 3 (7) QSPM digunakan untuk menentukan strategi mana yang akan dijadikan prioritas dalam pemilihan alternatif strategi yang telah direkomendasikan melalui matriks SWOT. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal perusahaan pada kolom kiri QSPM yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores-AS), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.
  1. Nilai 1 = tidak menarik
  2. Nilai 2 = agak menarik
  3. Nilai 3 = cukup menarik
  4. Nilai 4 = sangat menarik

Nilai Daya Tarik Total (Attractive Score-TAS) diperoleh dengan mengalikan bobot dengan attractiveness score

Tabel 2.6  
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

No	Keyfactor	Weight	AS	TAS
	Opportunity			
1				
2				
3				
	Theats			
2				
		100		
	Strenght			
1				
2				
3				
	Weakness			
1				
2				
		100		
	Total			

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran yang jelas terhadap hasil penelitian. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.7

Matriks Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
Linda Maryani dan Harmon Chaniago (2019)	Peran Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing di Industri Fashion	Analisis Regresi Linear	Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima dengan uji goodness of fit, yaitu efek positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Secara umum dari hasil pengujian model yang diterapkan pada mode UKM di kota Bandung mayoritas menggunakan strategi/ diferensiasi kepemimpinan terintegrasi melalui inovasi produk baru, meningkatkan layanan yang berbeda dengan pesaing, dan menurunkan harga jual pesaing dengan menjadi produsen berbiaya rendah, baik dari proses biaya bahan baku dan biaya distribusi. Dimana keunggulan kompetitif yang dihasilkan oleh perusahaan dapat ditingkatkan melalui keunggulan produk, harga, personel, citra, kualitas layanan, dan saluran distribusi. Penelitian ini memberikan beberapa keterbatasan penelitian dan agenda penelitian masa depan yang dapat dilakukan dalam penelitian lebih lanjut

Lucky Radi Rinandiyana, dkk (2016)	Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan, Desain, dan Kualitas Produk (Kasus pada Industri Pakaian muslim di Kota Tasikmalaya	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan, desain, dan kualitas produk berpengaruh secara signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada industri pakaian Muslim di Kota Tasikmalaya.
Mona Tiorina Manurung (2016)	Membangun keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis pada industri kecil menengah tenun ikat di troso, jepara	Structural Equation Modeling(SEM	Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dari ketiga indikator yang diteliti, proaktif merupakan indikator yang memiliki nilai loading factor yang paling kecil dibanding indikator inovatif dan berani mengambil risiko. Untuk itu para pemilik sekaligus pengelola Tenun Ikat di Troso, Jepara harus lebih meningkatkan sikap proaktif yang dimiliki. Hal ini bisa dilakukan dengan cara selalu mencari peluang pasar untuk dapat memperkenalkan produknya seperti rajin ikut pameran, mencari toko atau konsumen baru, dan menjual secara online melalui media sosial seperti : WA, Facebook, Instagram, dll.
Velda Harsono Tirtha dan R.R. Retno Ardianti (2014)	Perumusan Strategi Bersaing pada Usaha Pengolahan Ikan PT. Dwicandra di sidoarjo	SWOT	Dari hasil penelitian, peneliti menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi produk dan penentuan target pasar yang jelas dengan alat analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) kemudian dirumuskan menggunakan Lima Strategi Generik yaitu strategi diferensiasi (differentiation) tipe 3. Strategi baru ini untuk menjadi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubu-

			ngan dengan strategi bersaing.
Ni Made Muriati1 (2017)	Analisis Strategi Pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan di Desa Kusamba Kabupaten Klungkung: Ditinjau dari Perspektif Bisnis dan Lingkungan	SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan cukup kuat di mana perusahaan cukup mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Posisi eksternal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan masih cukup kuat dalam usahanya melaksanakan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang dihadapi. Perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan sebaiknya menerapkan strategi pertahankan dan pelihara. Perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan harus menjaga dan mempertahankan posisi yang berada dalam kondisi yang cukup baik serta melakukan perbaikan-perbaikan internal baik yang menyangkut bidang produksi, pemasaran, kelembagaan, serta pengelolaan lingkungan demi tercapainya kappabilitas yang tinggi bagi perusahaan dan kelangsungan hidup (sustainable) sentra pengolahan hasil perikanan serta memiliki keunggulan kompetitif dalam pengembangan produk. Agrimeta, Jurnal Pertanian Berbasis Keseimbangan Ekosistem
James Daniel Willem Rompas (2018)	Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Rumput Laut Dalam Meningkatkan Produksi di Pulau Nain Kabupaten Minahasa Utara	SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor utama strategi pengembangan usaha budidaya rumput laut dalam meningkatkan produksi di pulau Nain adalah a) Areal perairan

			<p>pantai sangat luas dan kualitas perairan masih layak untuk pengembangan usaha budidaya rumput laut, b) Periode panen dan pemeliharaan dapat diatur, c) Teknologi usaha budidaya rumput laut sederhana dan murah, d) Rumput laut dapat diolah menjadi industri rumah tangga, e) Tingginya minat masyarakat untuk mengembangkan usaha budidaya rumput laut, f) Permintaan pasar yang cukup tinggi terhadap komoditas rumput laut, g) Usaha budidaya sangat menguntungkan dan menjadi produk unggulan program pemerintah</p>
Siti Hajar Suryawati dan Mei Dwi Erlina (2017)	Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Rumput Laut di Kabupaten Buton Selatan Business Development Strategy of Seaweed in South Buton Regency	SWOT	<p>Data hasil wawancara dilengkapi hasil observasi dan dokumentasi, selanjutnya diolah dan disajikan secara deskriptif. Selanjutnya faktor-faktor utama lingkungan internal dan eksternal diidentifikasi dengan menggunakan matriks IFE dan EFE. Matriks IFE dan EFE menghasilkan 3 alternatif strategi yang dapat direkomendasikan kepada pemerintah daerah Kabupaten Buton Selatan. Tahapan terakhir adalah penentuan prioritas strategi dengan menggunakan alat analisis QSPM. Prioritas strategi yang direkomendasikan untuk diterapkan pada budidaya rumput laut di Kabupaten Buton Selatan adalah me-manfaatkan kualitas sum-berdaya air dengan me-manfaatkan peluang pasar</p>
Pauw Yunike Veronica (2017)	Analisa Strategi Pengembangan Usaha Jasa Angkutan Laut pada PT. Sari Ampenan di Surabaya	SWOT	<p>Dari hasil penelitian, peneliti merumuskan alternatif strategi yang tepat bagi PT.Sari Ampenan adalah 1)</p>

			<p>Dengan menerapkan strategi penetrasi pasar dalam menjalankan bisnis dengan memfokuskan di bagian pemasaran, 2) Strategi pengembangan pasar yang bertujuan agar dapat memperluas atau menambah jaringan distribusi ke wilayah pasar baru yang bisa sesuai dengan visi perusahaan, 3) Strategi pengembangan produk yang bertujuan agar mencoba jenis jasa angkutan laut lain untuk meningkatkan penjualan, 4) Strategi integrasi horizontal yang diperlukan dalam perkembangan usaha dengan cara membuka usaha di bidang yang lain, 5) Strategi integrasi ke depan yang bertujuan agar dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif.</p>
Ulfa Nasar, (2016)	Diani dkk	Strategi Pengembangan Usaha Budidaya umput Laut di Desa Seriwe Kecamatan Jerowaru Kabupaten Lombok Timur	<p>SWOT</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R/C sebesar 1,37. Identifikasi faktor internal terdapat empat kekuatan dan empat kelemahan. Selanjutnya identifikasi faktor eksternal terdapat empat peluang dan empat ancaman. Nilai IFAS sebesar -0,445 dan nilai EFAS sebesar 0,096. Hal ini menunjukkan bahwa usaha budidaya rumput laut di Desa Seriwe berada pada posisi kuadran 3, dimana pada posisi ini perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kelemahan. Strategi pengembangan usaha budidaya rumput laut di Desa Seriwe adalah membentuk lembaga keuangan untuk mening-</p>

			katkan akses permodalan dan memberikan penyuluhan dan pelatihan secara bertahap oleh dinas instansi terkait.
Yulihar Diyanti (2018)	Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Usaha Tahu Di Desa Hajoran Kecamatan Sungai Kanan Kabupaten Labuhan Batu Selatan.	SWOT	Hasil penelitian dari metodologi deskriptif analisis SWOT dapat diperoleh nilai matriks dari faktor internal 2,589208 dan nilai matrik dari faktor eksternal 2,653142. Pengolahan tahu berada di sel nomor lima (growth), yaitu suatu keadaan dimana organisasi mengalami suatu masa pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Dari hasil diagram cartesius, bahwa Usaha Tahu di Desa Hajoran Kabupaten Labuhan Batu Selatan berada pada kuadran I (satu) yaitu strategi agresif.
Kristina Djojoatmodjo, dkk (2020)	Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Hasil Perikanan Pada MEFs Foods and Snacks Palangka Raya	SWOT	Strategi SO (Strengths Opportunities) merupakan strategi yang tepat digunakan pada kelompok MEFs Foods and Snacks Palangka Raya berdasarkan hasil analisis SWOT. Strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal yang dimiliki oleh MEFs Foods and Snacks Palangka Raya untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal yang ada. Strategi SO yang dapat diterapkan yaitu memanfaatkan Layanan Jasa Pisah Tulang untuk melakukan diversifikasi produk; memanfaatkan kualitas produk dengan cita rasa khas yang unik dan kemasan yang menarik untuk menarik perhatian konsumen; memanfaatkan lokasi usaha yang strategis untuk memperluas jari-

			<p>ngan pemasaran dengan menggunakan perkembangan teknologi, baik secara online maupun offline; memanfaatkan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan terampil untuk menggunakan teknologi terbaru (modern) serta membangun jejaring /kemitraan dengan pemerintah maupun pihak swasta, dan supplier; serta bekerjasama dengan pemerintah untuk meningkatkan kemampuan rumah produksi dan ikut serta dalam pameran promosi dan juga pelatihan untuk peningkatan sumber daya manusia.</p>
<p>Risna Yusuf dan Rizky Muhartono (2017)</p>	<p>Strategi Pengembangan Usaha Perikanan Tangkap di Kabupaten Kayong Utara</p>	<p>SWOT/QSPM</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa strategi yang perlu dilakukan untuk pengembangan perikanan tangkap di Kabupaten Kayong Utara yaitu; (1) Pengembangan teknologi penangkapan; (2) Peningkatan pengawasan terhadap wilayah penangkapan, dan; (3) Membangun sarana transportasi dan distribusi ikan. Adapun urutan prioritas langkah-langkah strategi dengan pendekatan QSPM adalah sebagai berikut; (1) Pengembangan teknologi penangkapan dengan total score attractiveness sebesar 18,33005694; (2) Membangun sarana transportasi dan distribusi ikan dengan total score attractiveness sebesar 13,13045483, dan; (3) Peningkatan pengawasan terhadap wilayah penangkapan dengan total score attractiveness sebesar 10,7027257. Pengembangan teknologi penangkapan dan</p>

			<p>armada bagi nelayan lokal diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dalam melakukan kegiatan penangkapan sehingga mampu bersaing dengan nelayan pendatang yang melakukan kegiatan penangkapan di wilayah yang sama. Kegiatan pengawasan terhadap aktivitas penangkapan mutlak diperlukan guna mencegah penggunaan alat tangkap yang tidak ramah lingkungan. Wilayah yang luas dan memiliki pulau-pulau yang tersebar, mengharuskan dibangunnya sistem transportasi dan distribusi pengangkutan ikan yang efektif dan menguntungkan sehingga hasil tangkapan nelayan memiliki nilai jual yang baik dan mampu bersaing.</p>
--	--	--	--

## **BAB III**

### **KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Pemikiran**

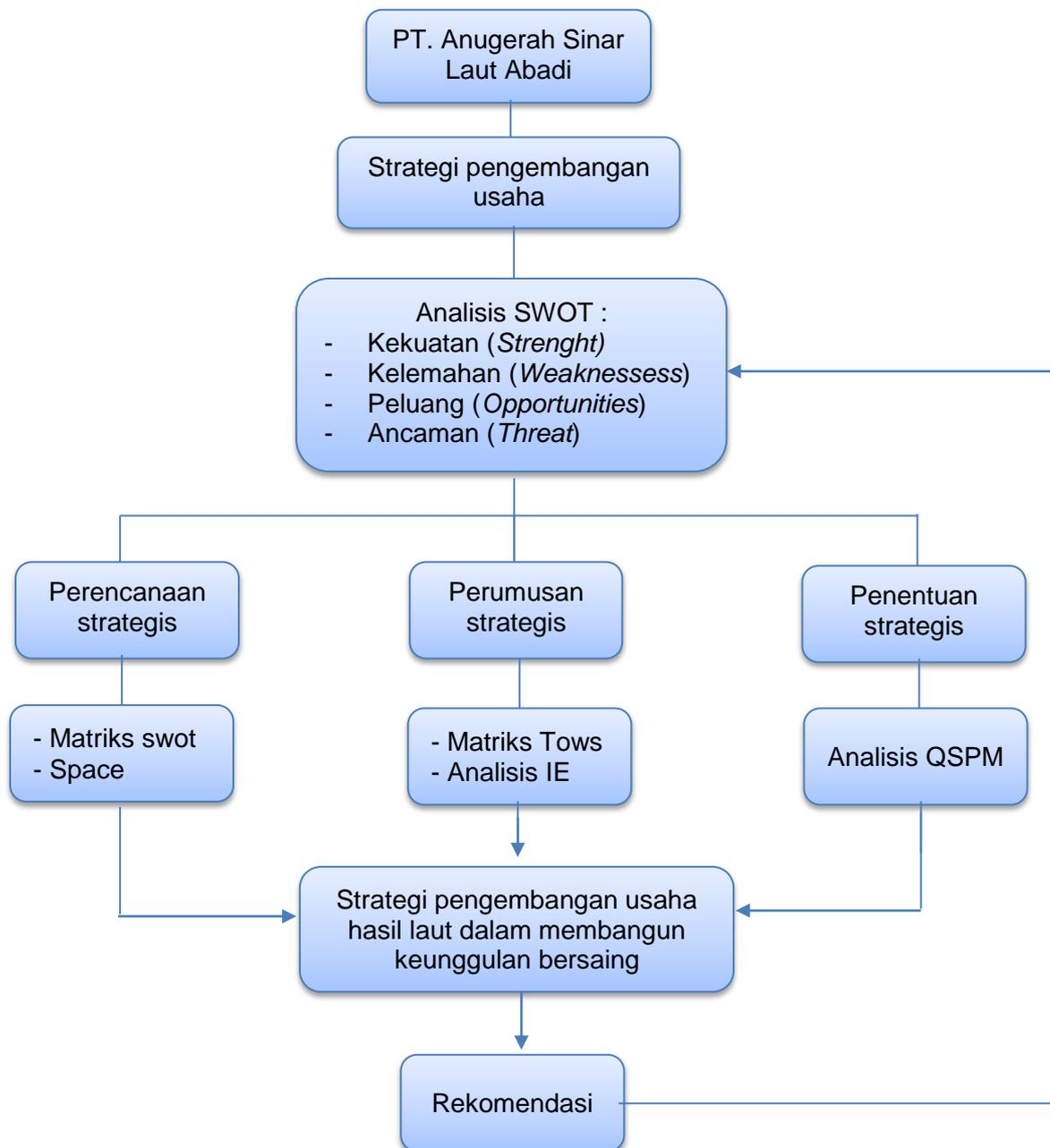
Dewasa ini prospek usaha hasil laut sangat menarik untuk dikembangkan, hal ini ditandai oleh banyaknya permintaan konsumen hasil laut baik yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Sehingga dengan permintaan hasil laut oleh setiap konsumen maka diperlukan adanya strategi usaha guna dapat mengoptimalkan tingkat penjualan dalam pengelolaan usahanya, namun setiap pelaku usaha hasil laut menghadapi tantangan yakni ketatnya persaingan usaha.

Ketatnya persaingan dalam usaha hasil laut saat ini, maka setiap perusahaan diharapkan memiliki kemampuan dalam bersaing, agar perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing maka sangat diperlukan oleh adanya strategi pengembangan hasil laut. Sehingga salah satu cara dalam menentukan strategi pengembangan usaha hasil laut guna dapat membangun keunggulan bersaing maka sangat diperlukan oleh adanya analisis SWOT, menurut Rangkuti (2015:20) bahwa analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Dalam menentukan strategi pengembangan usaha hasil laut, guna membangun keunggulan bersaing maka sangat diperlukan oleh adanya proses penentuan strategi yakni tahap perencanaan strategi, perumusan strategi dan perumusan strategi. Sehingga dalam membuat perencanaan strategi maka digunakan matriks swot dan matriks space, selanjutnya dilakukan perumusan strategi dengan menggunakan matriks TOWS dan matriks IE. Kemudian untuk dapat menentukan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam

pengembangan usaha laut guna dapat membangun keunggulan bersaing maka diperlukan adanya analisis QSPM. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif alternatif strategi yang ada.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan disajikan kerangka pikir dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 3.1. yaitu :



Gambar 3.1.