

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap negara membutuhkan pertumbuhan ekonomi untuk menunjukkan kemakmuran yang diindikasikan dengan naiknya output per kapita dan diikuti dengan naiknya daya beli masyarakat. Keadaan ekonomi suatu negara dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu melalui pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi ditandai dengan bertumbuhnya sektor ekonomi masyarakat (Sukirno, 2017). Berdasarkan laporan tahunan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) tahun 2023, yang dirilis pada Desember 2023 di situs resminya menyatakan bahwa persaingan secara nasional termasuk ke dalam kategori persaingan usaha menuju tinggi. Hal ini tercermin dari adanya kenaikan nilai Indeks Persaingan Usaha (IPU) pada tahun 2023 dibandingkan tahun 2022. Pada tahun 2023, nilai IPU mencapai 4,91 poin atau meningkat dibandingkan tahun 2022 yang hanya 4,87 poin (skala 1-7, dimana 1 menunjukkan tingkat persaingan rendah dan 7 menunjukkan tingkat persaingan tinggi).

Semakin ketatnya persaingan bisnis di Indonesia, memunculkan banyaknya perusahaan yang bekerja pada bidang bisnis yang sejenis dan menjual barang-barang yang sejenis, model yang sama serta spesifikasi yang sama, sehingga membuat persaingan tidak dapat dihindarkan. Oleh sebab itu bagi setiap usaha perlu

kan strategi untuk tetap dapat bersaing. Persaingan yang cukup ketat ini : banyak pelaku usaha mulai menciptakan peluangnya sendiri salah satunya



yaitu sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM merupakan salah satu sektor usaha di Indonesia yang berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi, selain menyerap tenaga kerja UMKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. UMKM telah mendapatkan perhatian lebih karena pertumbuhannya yang semakin pesat disebabkan karena kinerja UMKM sangat efisien, dan produktif.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2023, mencatat jumlah UKM di Indonesia mencapai 66 juta (KADIN Indonesia, 2023). Jumlah itu mencerminkan sekitar 97 persen tenaga kerja secara nasional. Pencapaian tersebut menjadikan sektor UMKM sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia. Secara umum UMKM adalah usaha yang dijalankan oleh individu, rumah tangga, maupun badan usaha dengan kekayaan dan omzet yang tidak lebih dari 500 juta per tahunnya. Dengan kata lain, pendapatan yang dihasilkan oleh pelaku usaha yang menjalankannya masih tergolong kecil.

Potensi perkembang UMKM sangat besar termasuk di industri Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional. Pada tahun 2023 jumlah UMKM yang tercatat di Badan Pusat Statistik sebanyak 27.028. Dan untuk obat tradisional yang sudah mendapatkan izin edar resmi dari BPOM yaitu sebanyak 18.933 (Badan Pengawasan Obat dan Makanan, 2023). Kompleksitas lingkungan regulasi sering kali menjadi kendala utama, terutama bagi UMKM dengan keterbatasan sumber daya dan pemahaman terhadap regulasi. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) memegang peranan penting melalui program pendampingan dan bimbingan

i. Program-program ini bertujuan untuk membantu UMKM menavigasi



kerangka regulasi yang rumit, memastikan kepatuhan, dan memfasilitasi perolehan izin edar.

Obat tradisional merupakan kekayaan budaya dan alam Indonesia, serta memiliki nilai strategis dari sisi ekonomi. Industri obat tradisional di Indonesia bersifat padat karya dan didominasi oleh pelaku UMKM yaitu sebesar 87,2%. Secara global, penggunaan obat tradisional juga terus meningkat, khususnya di tengah wabah pandemic Covid-19 tahun 2020 (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2020). Berdasarkan penelitian dari Lam *et al.* (2021), menunjukkan adanya peningkatan penggunaan obat tradisional setelah pandemic Covid-19., penggunaan obat tradisional meningkat ditahun sebelumnya dari 48,4% menjadi 54,1%. Penggunaan obat tradisional ini juga mengalami perkembangan yang dibuktikan melalui hasil Riset Kesehatan Dasar tahun 2018 yang dilakukan oleh Kementerian Kesehatan. Hasil Riskesdas dari tahun 2010 hingga 2018, masyarakat yang menggunakan upaya kesehatan tradisional semakin meningkat menjadi sebesar 44,3%. Hal ini menunjukkan minat masyarakat dalam penggunaan obat tradisional dan upaya kesehatan tradisional meningkat (Kementerian Kesehatan, 2019).

Jamu adalah obat tradisional berbahan alami warisan budaya yang telah diwariskan secara turun-temurun dari generasi ke generasi untuk kesehatan. Pengertian jamu dalam Permenkes No. 003/Menkes/Per/I/2010 adalah bahan atau ramuan bahan yang berupa tumbuhan, bahan hewan, bahan mineral, sediaan serian (generik), atau campuran dari bahan tersebut yang secara turun temurun telah

n untuk pengobatan berdasarkan pengalaman dan dapat diterapkan sesuai norma yang berlaku di masyarakat (Evrinasp, 2013). Jamu merupakan



ramuan tradisional sebagai salah satu upaya pengobatan yang telah dikenal luas dan dimanfaatkan oleh masyarakat dengan tujuan mengobati penyakit ringan, mencegah datangnya penyakit, menjaga ketahanan dan kesehatan tubuh (Paryono & Kurniarum, 2014).

Menurut Wulandari & Azrianingsih (2014) mengatakan bahwa salah satu jenis jamu yang sangat dikenal di Indonesia adalah jamu gendong. Disebut atau dikenal dengan istilah jamu gendong adalah karena cara menjajakan jamu tersebut untuk dijual dengan digendong menggunakan wadah khusus yang diikat dengan sehelai selendang untuk menggendongnya. Jamu gendong sangat beragam dan bervariasi. Adapun jenis-jenis jamu gendong, sebagaimana disebutkan oleh Wulandari & Azrianingsih (2014) meliputi antara lain yaitu beras kencur, kunyit asam, sinom, cabe puyang, pahitan, kunci suruh, kudu laos, temulawak dan sarirapet.

Jamu gendong merupakan salah satu industri kecil yang sangat khas dengan ke-Indonesia-an, salah satu usaha produk jamu gendong kemasan yang sedang berkembang yaitu Obu Djamoe yang terletak di Jalan Abdullah No.49, Kec. Karang Tengah, Kota Tangerang. Diawali dengan semangat untuk mewujudkan hidup sehat dengan memanfaatkan keragaman hayati dan kearifan nusantara, Obu Djamoe melakukan revolusi dalam aspek pengolahan jamu secara higienis dan modern di kalangan penjual jamu gendong. Obu Djamoe mulai merintis usaha jamu pada tahun 2017 di Kecamatan Bengkong, Kota Batam. Kemudian di awal tahun 2020 membuka cabang kedua di Jakarta yang dapur produksinya terletak di Tangerang.



seiring perkembangan usaha, Obu Djamoe melakukan inovasi dalam produknya dari segi jenis produk untuk terus meningkatkan penjualannya. Jenis

produk yang biasanya dipasarkan yaitu jamu gendong kemasan, dan kini telah divariasikan dengan menambah jenis produk baru yaitu jamu bubuk. Sistem pemasaran yang diterapkan Obu Djamoë adalah sistem pemasaran online dan offline. Pemasaran online dengan memasarkan produk melalui *marketplace* dan media sosial Instagram, sementara pemasaran offline dilakukan secara *word of mouth*. Obu Djamoë juga berusaha untuk tetap mempertahankan serta meningkatkan kualitas produknya dalam rangka bersaing dengan kompetitor lainnya.

Modal, branding, dan daya saing menjadi tantangan manajemen Obu Djamoë saat ini. Masalah permodalan mengacu pada kurangnya modal, yang menyebabkan pengusaha berjuang dengan pertumbuhan bisnis dan diferensiasi produk. Permasalahan branding yaitu brand produk belum banyak dikenal karena masih tergolong baru dan belum banyak mendapat promosi. Permasalahan terkait daya saing ditunjukkan dari banyaknya pesaing di pasaran, terdapat 78 UMKM yang memproduksi jamu dan herbal di Jakarta, yang memiliki ide usaha dan pola pemasaran yang hampir sama dengan Obu Djamoë, serta tampilan kemasan lebih menarik yang menimbulkan persaingan ketat dalam menarik minat dan kepercayaan konsumen. Oleh sebab itu diperlukan pengembangan usaha pada UMKM Obu Djamoë untuk memperkuat daya saingnya di pasaran.

Menurut Mare et al. (2022), permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan usaha dapat mengakibatkan kurangnya UMKM dalam pengarahannya pengembangan usaha secara jelas dan fokus, sehingga perkembangannya stagnan. Oleh sebab itu, diharapkan pengembangan usaha dapat dimaksimalkan dengan menjaga stabilitas

an penguatan potensi usaha yang dilakukan dengan menganalisis potensi masalah usaha kemudian dirumuskan strategi pengembangannya.



Tantangan yang dihadapi Obu Djamoë ini dapat diatasi dengan menentukan formulasi strategi pengembangan yang memungkinkan usaha untuk terus tumbuh dan berkembang di masa depan. Teknik formulasi strategi yang digunakan dalam penelitian ini diintegrasikan dalam kerangka kerja analitis formulasi strategi. Alat kerangka kerja tersebut terbagi atas tiga tahapan yaitu tahap input dengan menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), tahap kedua yaitu tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal, dan Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) kemudian tahap ketiga yaitu tahap keputusan dengan menggunakan *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki manajemen strategi yang tepat agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya sehingga bisa diketahui faktor apa saja yang menghambat kemajuan perusahaan dan dapat dicari solusinya, juga untuk menemukan faktor-faktor kekuatan perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA UMKM OBU DJAMOE JAKARTA”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis menentukan masalah-masalah sebagai berikut:



1. Faktor–faktor lingkungan internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi perkembangan Obu Djamoe?
2. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan dan peluang, ancaman dari Obu Djamoe?
3. Alternatif strategi apa yang dapat dijalankan oleh Obu Djamoe untuk dapat bersaing dan mengembangkan usahanya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan Obu Djamoe.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman yang dimiliki Obu Djamoe.
3. Merumuskan beberapa alternatif strategi bersaing dan pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh Obu Djamoe.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memberikan beberapa manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun praktis.



manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, serta pemikiran dan ilmu pengetahuan yang khususnya berkaitan dengan pentingnya formulasi strategi untuk pengembangan usaha. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian yang sejenis selanjutnya.

b. Manfaat praktis

- 1) Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan informasi bagi usaha Obu Djamoë dalam pengambilan keputusan dalam perencanaan dan penentuan strategi di masa depan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai saran dalam menyelesaikan masalah yang ada di usaha Obu Djamoë, terutama menyangkut strategi perusahaan lain.

### 1.5 Sistematika Penelitian

Adanya sistematika penulisan penelitian adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.



**b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori mengenai manajemen strategi, tahap-tahap formulasi strategi, dan kerangka konseptual.

**c. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang langkah-langkah atau metode penulisan yang akan diuraikan yaitu tentang rencana penelitian, pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, teknik analisa data menggunakan analisis matriks IFE, matriks EFE, matriks Internal dan Eksternal (IE), matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sehingga diketahui strategi alternatif yang tepat untuk usaha Obu Djamoe.

**d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, hasil analisis dan pembahasan interpretasi

**e. BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini penulis menyimpulkan hasil penelitian dan analisa dalam bab-bab sebelumnya, kemudian penulis mengajukan saran sebagai hasil pemecahan permasalahan yang dapat dijadikan sebagai input untuk melakukan perbaikan-perbaikan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Strategis

Hunger dan Wheelen (2013) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja organisasi dari waktu ke waktu. Yunus (2016) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang mendasar dan menyeluruh yang menentukan bagaimana mereka diimplementasikan, dibuat oleh kepemimpinan, dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi atau tujuan.

Menurut David, Fred dan David, Forest (2016) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai keterampilan dan pengetahuan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada upaya untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, manufaktur atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi. Manfaat utama dari manajemen strategis adalah menemukan dan menciptakan kemungkinan baru dan berbeda untuk masa depan. Perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren masa depan berdasarkan tren hari ini.



Dari beberapa pengertian manajemen strategi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah pengambilan keputusan dan tindakan dari hasil perumusan, implementasi, dan evaluasi rencana strategis perusahaan yang mengarah pada pengembangan strategi dan cara perusahaan untuk beradaptasi atau menyesuaikan dari berbagai perubahan dan tantangan.

### 2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis menurut David, Fred dan David, Forest (2016) membuat organisasi dapat mulai mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dengan demikian perusahaan dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Secara historis manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strateg-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategi. Tetapi perumusan strategi-strategi tersebut harus diimplementasikan secara efektif.

David, Fred dan David, Forest (2016) membagi manfaat manajemen strategi kedalam dua manfaat sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Finansial

Manfaat paling utama adalah tendensi untuk menaikkan tingkat keuntungan perusahaan meskipun kenaikan keuntungan tidak secara otomatis dengan menerapkan manajemen strategis.

Manfaat Non-Finansial



Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategi juga dapat meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja-imbalan.

### 2.1.3 Manajemen Strategi dan UMKM

Pengertian tentang UMKM dijelaskan dalam UU No. 20/2008. Pada undang-undang tersebut, disebutkan bahwa UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Berdasarkan UU No. 20/2008 kriteria UMKM dibedakan menjadi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut :
  - a) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau



menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan berdasarkan kriteria sebagai berikut :
- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

UMKM memiliki peran yang cukup signifikan sebagai salah satu penopang perekonomian suatu bangsa. Pergerakannya dinilai sangat penting untuk mampu kan pertumbuhan dan lapangan kerja baru, tidak hanya sebagai penunjang a sebagai salah satu pilar utama ketahanan perekonomian suatu negara. Hal



ini juga didukung oleh sudut pandang Tristanto, A.W. and Wardana (2018), yang berpendapat bahwa UMKM membantu suatu negara berkembang dengan menciptakan peluang kerja, mengakomodasi perubahan kebutuhan, dan mendorong inovasi.

Berdasarkan temuan survei Katadata Insight Center (KIC) terhadap 206 pelaku UMKM di Jabodetabek, 82,9% UMKM melihat dampak negatif pandemi, dan hanya 5,9% yang tumbuh positif. Parahnya lagi, 63,9% UMKM terdampak mengalami penurunan omzet lebih dari 30% akibat wabah pandemi ini. Hanya 3,8% UMKM yang mengalami peningkatan omzet. Menurut laporan KIC, UMKM telah mengambil sejumlah langkah untuk mempertahankan keadaan bisnis mereka. Mereka menerapkan berbagai metode efisiensi, termasuk mengurangi produksi barang dan jasa, jumlah karyawan, jam kerja, dan saluran penjualan dan pemasaran. Meski begitu, ada juga UMKM yang mengambil langkah sebaliknya, yaitu menambah saluran pemasaran sebagai bagian strategi bertahan (Katadata.co.id, 2020).

Efektivitas UMKM sangat penting karena mereka adalah cikal bakal perekonomian nasional. Efektivitas operasional perusahaan akan berpengaruh. Tingkat daya cipta yang tinggi, kemampuan untuk tidak mudah menyerah, kemauan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan, dan pencarian cara baru terus-menerus untuk meningkatkan kinerja, semuanya diperlukan untuk mengelola UMKM. UMKM memiliki peluang besar untuk tumbuh menjadi perusahaan besar dan memperoleh keunggulan kompetitif jika memiliki kualitas manajemen yang baik. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi UMKM yang dapat dijadikan acuan oleh UMKM

menjalankan usahanya.



UMKM tumbuh dengan cepat, persaingan di antara mereka dan perebutan pangsa pasar juga semakin intensif. Oleh karena itu, UMKM harus memiliki rencana bisnis atau manajemen yang tepat agar dapat bertahan dan maju. Ketika sampai pada pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi, strategi dalam manajemen strategis akan dapat menawarkan landasan atau pedoman yang mendasar. Jika manajemen strategis UMKM berhasil, mereka akan mampu mengelola risiko kerugian dan memperoleh keuntungan yang maksimal.

Strategi mengembangkan UMKM dalam menghadapi persaingan, di dalam pemasaran selain terdapat langkah-langkah dalam menentukan strategi ada pula unsur-unsur pemasaran yang tentunya mempunyai peran penting dalam tujuan pemasaran (Mihani & Hutauruk, 2020). Unsur-unsur pokok tersebut antara lain strategi produk, strategi harga, strategi tempat dan strategi promosi.

#### 2.1.4 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Adanya suatu perubahan pada komponen utama dalam model, dapat menyebabkan perubahan pada salah satu atau semua komponen lainnya. Model manajemen strategis menggambarkan perubahan pendekatan yang jelas dan praktis mengenai formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Menurut David, Fred dan David, Forest (2016), proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap sebagai berikut:

##### 1. Formulasi strategi



Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan

kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi spesifik untuk dicapai.

## 2. Implementasi strategi

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

## 3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif.

### 2.1.5 Tahap-Tahap Formulasi Strategi

#### 2.1.5.1. Mengidentifikasi Visi dan Misi

Langkah pertama dalam manajemen strategi adalah membuat pernyataan visi dan misi. Menurut David, Fred dan David, Forest (2016), visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra atau gambaran yang ingin diwujudkan suatu



organisasi pada masa yang akan datang. Pernyataan visi (*vision statement*)

Pearce II *et al.* (2013) adalah sebuah pernyataan yang menyajikan maksud

strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan.

Misi perusahaan (*company mission*) menjelaskan penekanan perusahaan atas produk, pasar, dan teknologi sehingga mencerminkan nilai-nilai dan prioritas pengambil keputusan strategis. Menurut Pearce II *et al.* (2013) pernyataan misi merupakan suatu pesan yang dirancang untuk mencakup harapan seluruh pemangku kepentingan atas kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

#### 2.1.5.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Yunus (2016) analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis /bahkan ancaman bagi perusahaan. Di dalam analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian. Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan untuk memantau faktor lingkungan eksternal dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman dari luar (Mawaddah & Darsono, 2022). Lingkup lingkungan eksternal terbagi atas dua bagian yaitu lingkungan umum (sosial-ekonomi, teknologi, dan pemerintah), dan lingkungan industri (pelanggan, pemasok, dan pesaing



anal).

### 2.1.5.3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis yang dilakukan berdasarkan faktor – faktor di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan. Proses internal perusahaan tersebut dianalisis dengan menggunakan pendekatan fungsional, yaitu analisis yang dilakukan oleh masing-masing fungsi dalam perusahaan dengan mengkaji aspek internal perusahaan (Sopandi, 2017).

Menurut Pearce II *et al.* (2013) lingkungan internal berisi tentang faktor-faktor yang berada dalam control perusahaan seperti pemasaran dan distribusi, sumber daya manusia, manajemen operasi, keuangan, dan riset & pengembangan perusahaan. Hasil analisis dan diagnosis lingkungan internal digunakan untuk menghadapi peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal memiliki beberapa pendekatan seperti, analisis SWOT, analisis rantai nilai, dan pandangan berbasis sumber daya.

### 2.1.5.4. Mengidentifikasi Tujuan

Tujuan (*objective*) menurut David *et al.* (2016) didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi dalam mengejar misi dasarnya.

#### 1. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek didefinisikan sebagai serangkaian tujuan untuk jangka waktu kurang dari setahun.

Tujuan Jangka Panjang

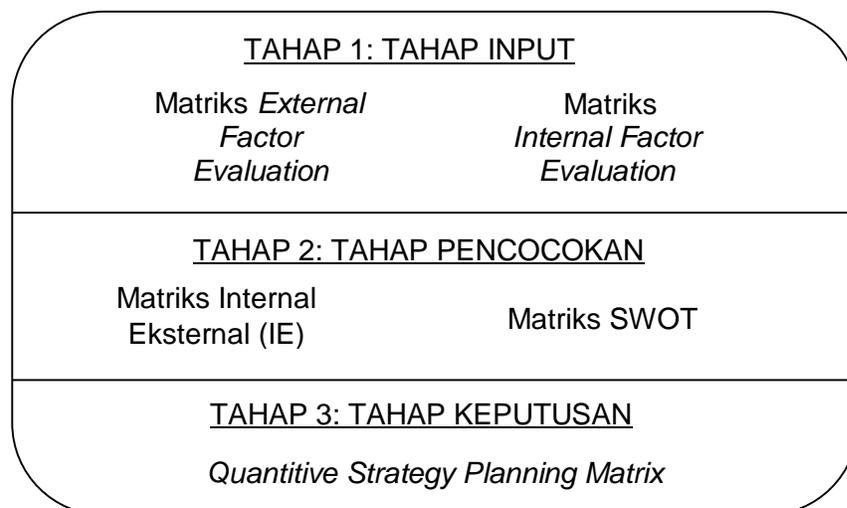


Tujuan yang memiliki jangka waktu lebih dari satu tahun. Tujuan ini penting untuk mengsucceskan organisasi karena memberikan arah, membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian.

#### 2.1.5.5. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Dalam menentukan strategi utama suatu organisasi perlu dilakukan tiga tahapan kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Matriks-matriks tersebut telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi, sehingga dapat dipakai dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Terdapat tiga tahapan dalam memformulasikan strategi, yang digambarkan dalam gambar 2.1

Gambar 2.1. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi



Sumber : David, Fred dan David, Forest (2016)



1. Tahap awal dalam formulasi strategi adalah input. Perusahaan menganalisis faktor – faktor eksternal dan internal kunci. Dalam tahap ini dibuat 2 matriks yaitu :

a) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE menurut David et al. (2016) merupakan strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang di hadapi oleh perusahaan.

b) Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Dalam matriks IFE organisasi akan menganalisa dua variabel yaitu *strength* (kekuatan), apa saja yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan *weakness* (kelemahan) yang ada dalam internal itu sendiri.

2. Tahap kedua, adalah pencocokan , yang dibuat organisasi antara sumber daya internal, kemampuan, dan kesempatan serta risiko yang diciptakan oleh faktor eksternalnya. Dalam pencocokan, terdapat 2 teknik yang dapat digunakan yaitu:

a) Matriks Internal Eksternal

Analisis matriks IE dilakukan untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang telah diidentifikasi (Padil *et al.* , 2015). Variabel internal kekuatan dan kelemahan disusun dalam matriks IFE, sementara variabel eksternal peluang dan ancaman disusun dalam matriks EFE. Pemetaan matriks IE dilakukan dengan mengambil total



skor dari matriks IFE dan total skor dari matriks EFE. Setelah pencocokan nilai skor matriks IFE dan matriks EFE dengan matriks IE, didapatkan posisi kelompok penelitian berada dalam sel, dimana terdapat 9 sel dengan 3 strategi utama, yaitu Growth strategy, Stability strategy, dan Retrenchment. Dari penyusunan matriks IE selanjutnya dapat disusun matriks SWOT.

b) Matriks SWOT (*Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats*)

Menurt Nisak Z (2013), salah satu alat yang dapat digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan untuk disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut David, Fred dan David, Forest (2016) matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman).

- **Strategi SO** memanfaatkan kekuatan internal perusaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi yang mereka pimpin berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan



mengubahnya menjadi kekuatan. Ketika organisasi di hadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

- **Strategi WO** bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
- **Strategi ST** menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
- **Strategi WT** merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan yang semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, pengurangan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

3. Tahap ketiga, tahap keputusan, berfungsi untuk mengevaluasi alternatif yang identifikasi dalam tahap pencocokan dan menambahkan ke dalam daftar opsi alternative yang layak. Hanya ada satu teknik analitis untuk menentukan



daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, yaitu dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan analisis dari input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tapi hanya strategi-strategi didalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain. Langkah-langkah pelaksanaan QSPM meliputi:

- 1) Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM.
- 2) Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama.
- 3) Cermatilah matriks-matirks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan diterapkan oleh organisasi.
- 4) Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik berbagai strategi alternatif dari setiap strategi di rangkaian alternative tertentu.
- 5) Hitunglah skor daya tarik total.
- 6) Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total.



Penelitian mengenai analisis strategi pengembangan usaha telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dengan menggunakan kerangka kerja analisis formulasi yang dikemukakan oleh David, Fred dan David, Forest (2016), diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hanani pada tahun 2019 dengan judul penelitian “Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Kecil Sop Duren Kepo Kota Tangerang Selatan”. Penelitian ini menggunakan matriks IFE dan EFE, matriks IE dan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi dan matriks QSP untuk mendapatkan prioritas strategi. Hasil pemetaan total rata-rata IFE dan EFE memposisikan Sop Duren Kepo pada kuadran II yang berarti termasuk ke dalam kategori posisi *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina). Untuk strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi intensif atau strategi integrative. Pencocokan faktor strategi eksternal dan internal pada matriks SWOT menghasilkan sembilan strategi antara lain mengembangkan jenis usaha dengan membentuk sistem franchise, memaksimalkan promosi dengan memanfaatkan digital marketing, meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dengan bantuan pemerintah, melakukan sertifikasi produk dan proses, membuat kontrak dan membina kemitraan yang intensif dengan petani durian untuk budidaya durian, melakukan kerja sama dengan pihak lain seperti supplier durian dengan skala besar, menyusun standar operasional prosedur perusahaan, memperbaiki sistem manajemen perusahaan, dan melakukan inovasi produk mengikuti tren saat ini. Hasil analisis matriks QSP menunjukkan bahwa strategi melakukan inovasi produk mengikuti tren saat ini sebagai prioritas utama untuk dilaksanakan.



alah satu penelitian lainnya yang dilakukan oleh Elisabet *et al.* (2021) dengan penelitian “Analisis Strategi Bersaing Umkm Menggunakan Formulasi Matriks

Manajemen Strategis". Dalam penelitian ini metode yang digunakan berupa formulasi matriks manajemen strategis yang terdiri dari 3 stage, yaitu Input Stage dengan menggunakan metode Matriks Internal Factor Evaluation (IFE), Matriks External Factor Evaluation (EFE), matriks internal eksternal (IE) dan Boston Consulting Group Matrix, Matching Stage dengan menggunakan analisis SWOT dan Decision Stage dengan menggunakan metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Hasil penelitian ini nilai Total Attractiveness Scores (TAS) tertinggi, 3,03 dan 3,76 yang disusul strategi pengembangan pasar dan produk dengan nilai total kekuatan dan kelemahan 1,88 dan nilai total peluang dan ancaman 2,93, sementara strategi integrasi mendapat nilai total 1,41 dan 3,05. Toserba Blitz perlu melakukan strategi alternative penetrasi pasar, yaitu dengan menambah karyawan toko dalam meningkatkan penjualan, meningkatkan penjualan untuk produk-produk terkini, harga yang kompetitif, meningkatkan promosi yang didukung oleh strategi harga, meningkatkan jumlah penggunaan bagi pelanggan berdasarkan loyalitas dan meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang promosi secara ekstensif atau peningkatan upaya-upaya publisitas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terkait analisis strategi pengembangan usaha yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Kesimpulan
18	ndhy & rniawati,	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu	Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) dan EFE ( <i>Eksternal</i> )	(1) Strategi mengembangkan produk turunan susu, (2) Strategi mening-



		Bogor, Jawa Barat	<i>Factor Evaluation</i> ), Analisis SWOT dan QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> )	katkan jumlah anggota koperasi, (3) Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota, (4) Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, (5) Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu, dan (6) strategi memperjelas tujuan koperasi.
2	Hanani, 2019	Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Kecil Sop Duren Kepo Kota Tangerang Selatan	Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) dan EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ), Analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> )	Hasil pemetaan total rata-rata IFE dan EFE memosisikan Sop Duren Kepo pada kuadran II yang berarti termasuk ke dalam kategori posisi <i>Grow and Build</i> (Tumbuh dan Bina). Untuk strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi intensif atau strategi integrative. Hasil analisis matriks QSP menunjukkan bahwa strategi melakukan inovasi produk mengikuti tren saat ini sebagai prioritas utama untuk dilaksanakan.
3	Shaifur Rizqi Zein, 2018	Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria (Koppatria)	Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) dan EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ), Matriks IE, Analisis SWOT	Hasil dari total nilai tertimbang IFE dan total nilai tertimbang EFE menempatkan koperasi di sel II pada Matriks IE menunjukkan koperasi berada pada kondisi tumbuh



		Sentra Industri Seni Patung Dan Ukir Kabupaten Jepara Shaifur	dan Arsitektur Strategi.	dan membangun. Strategi yang umum dilakukan ialah intensif dan integrative. Aplikasi strategi tersebut ialah melalui penerapan strategi yang dibuat melalui analisis Matriks SWOT yaitu mengembangkan strategi promosi melalui berbagai media untuk meningkatkan penjualan, mengembangkan produk ciri khas daerah, mengembangkan sistem pelayanan terhadap anggota, menambah jumlah dan mengembangkan kemampuan karyawan untuk mengoptimalkan kinerja, meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, serta menerapkan budaya analitis data dan informasi serta sistem informasi manajemen yang terpadu.
4	Yuliana, 2014	Strategi Pengembangan Bisnis PT Tama Cokelat Indonesia	Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) dan EFE ( <i>Eksternal Factor</i> )	Hasil dari matriks SWOT didapatkan beberapa alternatif strategi yaitu, pengembangan



			<p><i>Evaluation</i>), Analisis SWOT, Matriks <i>Grand Strategy</i> dan QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)</p>	<p>promosi yang agresif dan beragam, pengembangan produk baru berkelanjutan, pengembangan pasar, peningkatan kemampuan SDM dalam operasional, pelaksanaan kerja sama dengan pengolah biji kakao, peningkatan kualitas produk serta pembangunan fasilitas produksi dan gudang. Berdasarkan hasil matriks QSP, prioritas strategi yang dapat dijalankan adalah pengembangan promosi yang beragam dan agresif.</p>
5	Kaltsum, 2021	<p>Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Pada UMKM Jiy cake</p>	<p>Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) dan EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>), Analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)</p>	<p>Pada hasil analisis dengan matriks IE, JIYCAKE berada pada posisi kuadran I dimana kuadran tersebut menempati wilayah yang cukup kuat dengan strategi grow and build. Alternatif yang tepat untuk kuadran I yaitu alternatif strategi penetrasi pasar. Hasil dari perhitungan Total Attractiveness Score (TAS) dari matriks QSPM sebesar 6,55 untuk strategi pengembangan produk dan total skor sebesar 6,77 untuk</p>



				<p>strategi penetrasi pasar. Dapat disimpulkan bahwa penetrasi pasar memiliki total skor yang lebih tinggi dan merupakan strategi yang tepat untuk digunakan JIYCAKE. Strategi penetrasi pasar diharapkan dapat meningkatkan jumlah market share dengan memasarkan produk JIYCAKE secara besar-besaran untuk menarik konsumen dan calon konsumen.</p>
--	--	--	--	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Manajemen strategi terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam penelitian ini penulis melakukan proses formulasi strategi yang sebelumnya perlu ada evaluasi visi, misi dan tujuan perusahaan, serta pengambilan informasi terkait kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk selanjutnya dapat dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Proses formulasi tersebut terdiri dari tiga tahapan, antara lain tahap input, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan : pertama tahap input yang merupakan pengambilan informasi baik internal maupun eksternal yang selanjutnya

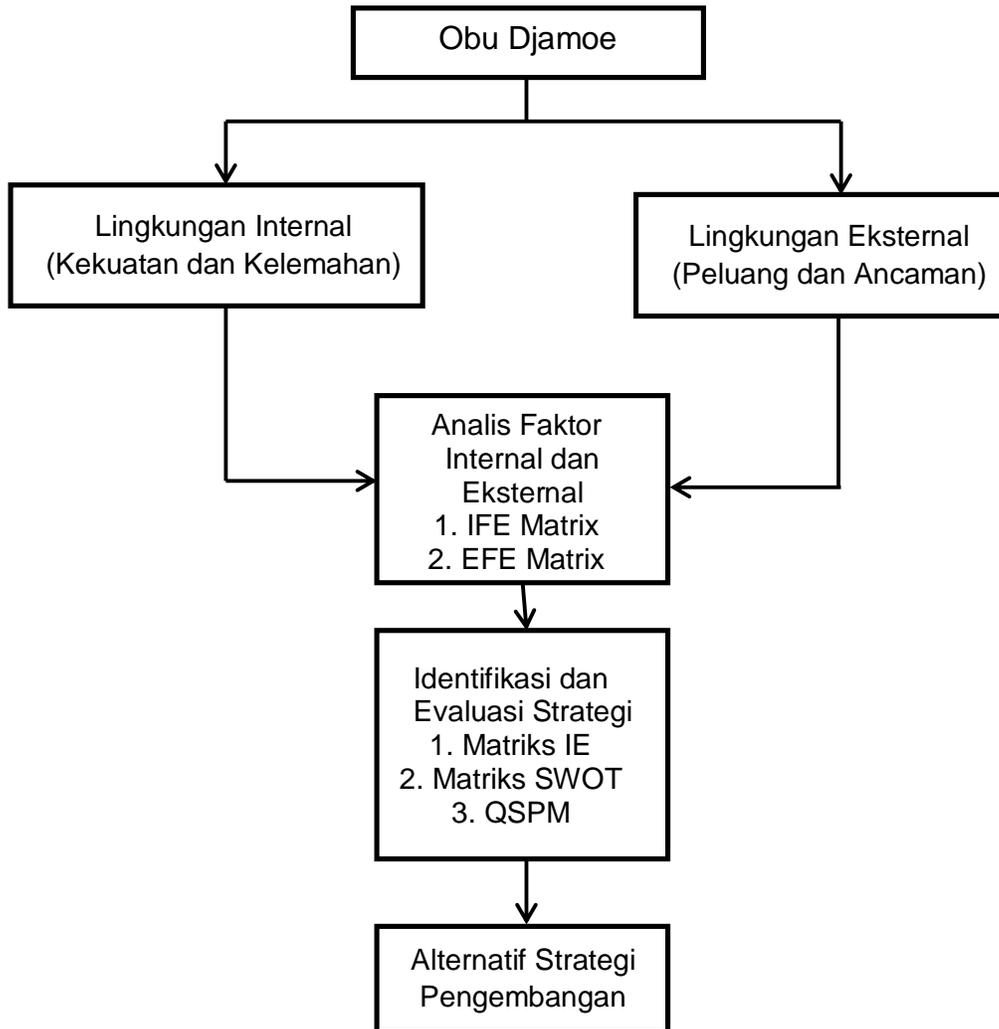
s menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk dapat melihat dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, serta matriks *Eksternal*



*Factor Evaluation* (EFE) untuk dapat melihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Kedua tahap pencocokan yang ditujukan untuk mengetahui posisi perusahaan yang dilihat dari hasil perhitungan bobot dan rating dari matriks IFE dan EFE yang selanjutnya akan dibuat strategi-strategi alternatif disesuaikan dengan posisi perusahaan saat itu, matriks Internal dan Eksternal (IE) dan matriks SWOT. Setelah diketahui strategi alternatif yang tepat untuk perusahaan, selanjutnya akan dibuat prioritas strateginya menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) berdasarkan hasil dari analisis matriks IE dan matriks SWOT yang sebelumnya telah ditentukan. Setelah itu, akan terlihat beberapa rekomendasi alternatif strategi yang perlu diterapkan oleh Obu Djamoe sesuai dengan penilaian dari para narasumber dan di sesuaikan dengan kondisi perusahaan.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual



(Sumber : Data diolah Peneliti, 2022)

