

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Literatur

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Achmad Syafa'at, Abdul Wahid. 2020. Strategi Pemasaran Produk Sepatu Menggunakan Metode Analisis SWOT dengan Matrik IFAS dan EFAS di PT Bagoes Tjipta Karya.	Kualitatif, observasi, interview, dan dokumentasi.	Kondisi stable growth strategy di kuadran I.	Analisis SWOT, matriks IFAS-EFAS	Tidak menggunakan analisis QSPM.
Ahmad Nuril Firdaus, dkk. 2023. Penggunaan Matrik BCG, Matrik SWOT dan Metode QSPM dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Benih "Pari Arum" Produksi UD. Primasari Tani Kabupaten Jember.	Kualitatif dan kuantitatif dengan <i>expert sampling</i> .	Berada pada kuadran I (tumbuh dan membangun).	Analisis SWOT dan QSPM.	Tidak ada IFAS-EFAS, menggunakan matriks BCG.
Dicki Prayudi, Resti Yulistria. 2020. Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa <i>Wedding Organizer</i> : Studi Kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi.	Analisis matriks SWOT dan QSPM.	Berada pada kuadran II (<i>growth</i>).	Matriks SWOT dan QSPM.	Subjek penelitian Gosimplifywedding.
I Wayan Agus Candra Widiartha, Rina Djunita Pasaribu. 2023. Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan Matriks QSPM (Studi Kasus pada Ud. Dinamo Gianyar).	Kualitatif deskriptif, wawancara dan kuesioner.	Prioritas strategi berupa penambahan varian.	Matriks IFE-EFE, SWOT, dan QSPM	Subjek penelitian Ud. Dinamo Gianyar.
Muhammad Jihad Akbar, dkk. 2022. Perancangan Strategi Pemasaran menggunakan Metode SWOT dan QSPM untuk Meningkatkan Penjualan Beras.	Observasi dan wawancara.	Berada pada kuadran III, strategi prioritas promosi.	Metode SWOT dan QSPM.	Subjek penelitian PT XYZ.
Narto, Gatot Basuki HM. 2020. Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi COVID-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik.	<i>Purposive sampling</i> dengan kuesioner.	Berada pada posisi pertumbuhan dan stabilitas.	Analisis SWOT, matriks IE	Menggunakan <i>analytical hierarchy proces</i> (AHP).
Widiyarini, Zeny Fatimah Hunusalela. 2023. Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan Primavista Solusi.	Penyebaran kuesioner dengan <i>expert sampling</i> .	Strategi prioritas pengembangan pasar dan produk.	Matriks IFE-EFE, matriks SWOT.	Matriks <i>Grand Strategy, pairwise comparison</i> .

Sumber: Peneliti, 2023

Tabel penelitian terdahulu yang lebih lengkap dicantumkan pada halaman lampiran.

Penelitian terdahulu pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat berbagai macam metode dan teknik analisis penelitian untuk merumuskan strategi. Mayoritas penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini memiliki metode penelitian kualitatif, namun ada juga yang memiliki metode kuantitatif seperti pada penelitian oleh Syamruddin (2020). Ada pula penelitian lain yang memiliki metode kombinasi kualitatif dan kuantitatif, yaitu penelitian oleh Farid et al., (2023), dan Firdaus et al., (2023).

Perbedaan teknik analisis digunakan pada beberapa penelitian. Penelitian terdahulu yang menggunakan teknik analisis SWOT dan QSPM diantaranya adalah penelitian oleh Akbar et al., (2022); Prayudi & Yulistria (2020); Widiartha & Pasaribu (2023). Sedangkan penelitian dengan teknik analisis lain diantaranya adalah penelitian oleh Narto & HM (2020) yang menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP); penelitian oleh Widiyarini & Hunusalela (2019) yang menggunakan matriks *grand strategy* dan *pairwise comparison*; serta penelitian oleh Nababan et al., (2023) yang menggunakan analisis SOAR.

Perbedaan lainnya dari berbagai penelitian terdahulu adalah subjek penelitian yang beragam, mulai dari pelaku usaha kuliner (Akbar et al., 2022; Andriani et al., 2021; Firdaus et al., 2023; Narto & HM, 2020; R. Sari & Halim, 2022; Syamruddin, 2020), otomotif (Widiartha & Pasaribu, 2023), *fashion* (Syafa'at & Wahid, 2020), furnitur dan dekorasi (Farid et al., 2023; Lubis et al., 2020; Prayudi & Yulistria, 2020), jasa pembayaran (Widiyarini & Hunusalela, 2019), hingga badan pelayanan publik (Nababan et al., 2023). Keragaman subjek penelitian tersebut membuktikan bahwa perencanaan strategi sangat diperlukan dalam menjalankan suatu usaha maupun organisasi.

2.1.2 Landasan Teori

1. UMK

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pasal 1 ayat 1 sampai 3, definisi UMKM dijabarkan sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
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 Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
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 sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Usaha mikro dan kecil (UMK) merupakan bagian dari UMKM yang memiliki jumlah pelaku usaha tinggi. Usaha mikro memiliki persentase tertinggi dari keseluruhan usaha di Indonesia, yaitu sebesar 99,62% (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Jumlah pelaku usaha mikro yang banyak dilatarbelakangi oleh

perbedaan jumlah penduduk dengan usia produktif yang tinggi terhadap ketersediaan lapangan pekerjaan yang ada (Sarfiah et al., 2019). Usaha mikro banyak dijalankan oleh masyarakat karena memiliki sistem pengelolaan yang sederhana dan fleksibel serta modal yang diperlukan relatif kecil (Anugerah & Nuraini, 2021).

UMK memiliki peran penting dalam perekonomian bangsa. Diantaranya, yaitu sebagai pelaku utama dan pengembang kegiatan ekonomi terutama ekonomi lokal, penyedia lapangan kerja dan pemberdayaan masyarakat sehingga mengurangi pengangguran dan kemiskinan, serta berperan dalam menciptakan pasar baru dan sumber inovasi (Sarfiah et al., 2019). Tahap pembangunan ekonomi dapat dibagi menjadi tiga tahapan. Tahap 1 yang didorong oleh faktor produksi dan transmisi, tahap 2 yang didorong oleh proses efisiensi, dan tahap 3 yang didorong oleh proses inovasi. Berdasarkan tahapan tersebut, Indonesia berada pada bagian kedua dengan pembangunan ekonomi yang didorong oleh efisiensi. Berdasarkan tahapan tersebut juga dapat disimpulkan bahwa kegiatan kewirausahaan yang produktif memiliki korelasi yang positif terhadap proses pencapaian pembangunan ekonomi di Indonesia (Prasetyo, 2020).

2. Strategi Bisnis

Secara umum, strategi merupakan rangkaian rencana dan alternatifnya dengan memperhatikan berbagai faktor yang berpengaruh dalam pengolahan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Mashuri & Nurjannah, 2020). Setiap organisasi bisnis memerlukan manajemen strategi dalam proses pengambilan keputusan yang kompleks. Semakin besar suatu organisasi

atau perusahaan, maka bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang dihadapi juga semakin kompleks (Siagian, 2019).

Pilihan strategi yang digunakan akan menentukan arah pertumbuhan bisnis suatu perusahaan. Proses pemilihan strategi harus mempertimbangkan lingkungan sekitar perusahaan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan bersaing dan pengelolaan sumber daya perusahaan. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar perusahaan yang berupa peluang dan ancaman yang meliputi perkembangan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (Narto & HM, 2020).

Penerapan strategi dalam suatu usaha dapat memberikan pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan sehingga memperbesar peluang untuk mempertahankan eksistensi suatu usaha dalam menghadapi persaingan yang tinggi (Widayanto, 2020). Menurut David (2016), dalam Elisabet et al., (2021), terdapat tiga tahapan yang digunakan untuk menentukan strategi, yaitu *input stage* atau tahap pemasukan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi, *matching stage* atau tahap pencocokan faktor terhadap strategi alternatif, dan *decision stage* atau tahap pengambilan keputusan melalui analisis.

Penerapan strategi dapat dipengaruhi oleh kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) yang dimiliki oleh pelaku usaha. Kapabilitas dinamik merupakan kemampuan untuk mengumpulkan dan membangun sumberdaya internal dan eksternal dengan mengubah sumberdaya yang ada menjadi produk yang memiliki keunggulan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Widiastuti et al., 2022). Kapabilitas dinamik memiliki tiga dimensi yang dapat dianalisis, yaitu

kapabilitas adaptif (*adaptive capabilities*), kapabilitas absorptif (*absorptive capabilities*), dan kapabilitas inovatif (*innovative capabilities*) (Hadjri et al., 2023).

Kapabilitas adaptif merupakan kemampuan perusahaan untuk kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kondisi pasar yang dinamis yang selanjutnya menilai kemampuan manajemen perusahaan untuk merespon perubahan tersebut. Kapabilitas absorptif merupakan kemampuan untuk menilai, memahami, dan menggunakan informasi baru dari luar (eksternal) untuk digunakan pada tujuan bisnis. Kapabilitas inovatif merupakan kemampuan untuk mengembangkan produk maupun pasar baru dengan perilaku dan proses yang inovatif kapabilitas inovatif mencakup penciptaan, augmentasi, dan transformasi (Hadjri et al., 2023).

Semakin tinggi kapabilitas dinamik yang dimiliki suatu pelaku usaha atau suatu perusahaan, maka tingkat orientasi yang dimiliki akan semakin luas, tidak hanya berfokus pada keuntungan, namun juga pada lingkungan dan keadilan sosial, sehingga menghasilkan produk yang berkesinambungan. Tingkat kapabilitas dinamik yang lebih tinggi juga berperan dalam penentuan strategi inovatif perusahaan (Setiawan et al., 2021).

Teori lain yang dapat mendukung teori kapabilitas dinamik dalam pengambilan keputusan adalah teori *Resource-Based View* (RBV) yang pertama kali dicetuskan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Teori tersebut memandang bahwa kemampuan dan sumberdaya perusahaan merupakan hal yang penting dan mendasari kinerja dan daya saing perusahaan (Hadjri et al., 2023). Teori RBV berpendapat bahwa mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada

kepemilikan sumber daya kunci tertentu yang memiliki nilai dan sulit untuk diduplikasi. Pilihan strategis dilakukan untuk mengoptimalkan, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Dasuki, 2021).

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang dapat digunakan untuk mendapatkan profil perusahaan atau organisasi. Analisa lingkungan internal yang dilakukan akan menghasilkan profil kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*). Sedangkan analisa eksternal akan menghasilkan profil peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) (Suci, 2015).

Analisis *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman) (SWOT) merupakan instrumen yang biasa digunakan dalam melakukan analisis strategi karena dinilai ampuh dalam memetakan faktor-faktor yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat memaksimalkan faktor kelebihan dan peluang yang ada, serta mengurangi faktor kelemahan dan ancaman yang dihadapi (Siagian, 2019).

Strenght atau kekuatan merupakan kompetensi internal khusus yang dimiliki perusahaan yang dapat dijadikan sebagai keunggulan komparatif perusahaan. Misalnya produk andalan, sumber keterampilan, sumber daya manusia, keuangan, citra positif dan sebagainya. Sedangkan, faktor kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan internal perusahaan yang dapat menjadi penghalang pada kinerja organisasi. Contohnya seperti keterampilan manajerial yang rendah, produk kurang diminati, kemampuan pemasaran tidak sesuai, sumber pemasukan kurang, dan lain sebagainya.

Faktor peluang (*opportunity*) merupakan berbagai situasi dari lingkungan sekitar yang dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Situasi lingkungan yang dimaksud yaitu seperti adanya kemajuan teknologi yang memudahkan transaksi, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan peraturan perundang-undangan yang memudahkan regulasi dan membuka kesempatan baru dalam suatu usaha, dan sebagainya. Kebalikan dari faktor peluang, faktor ancaman (*threat*) merupakan berbagai situasi dari lingkungan sekitar yang dapat memberikan kerugian pada perusahaan jika tidak diatasi. Contohnya yaitu fluktuasi harga bahan baku, hubungan dengan pemasok yang kurang harmonis, adanya pesaing baru, dan sebagainya.

Berdasarkan berbagai faktor tersebut, terdapat empat kuadran strategi dasar yang dapat digunakan. Kuadran satu merupakan posisi yang paling menguntungkan bagi perusahaan karena memiliki kekuatan internal dan peluang yang mendukung pertumbuhan perusahaan. Pada kuadran tersebut, strategi yang dapat ditetapkan adalah strategi S-O, yaitu strategi yang mendukung pertumbuhan secara agresif (*growth oriented strategy*) dengan menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang tersedia.

Kuadran kedua, merupakan keadaan dimana perusahaan mengalami ancaman dari lingkungan eksternal, tetapi masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang dapat digunakan pada keadaan tersebut adalah strategi S-T “putar haluan”, yaitu pengaturan kembali dana dan daya yang dimiliki untuk mengembangkan lebih jauh keunggulan kompetitifnya sambil mengatasi kelemahan yang dimiliki (Siagian, 2019). Suci (2015) menyatakan strategi yang

dapat diterapkan pada keadaan ini adalah strategi diversifikasi atau penganekaragaman produk/pasar.

Pada kuadran ketiga, perusahaan memiliki peluang eksternal yang mendukung, tetapi mengalami masalah pada kelemahan internal yang dimiliki. Strategi yang digunakan pada kondisi ini adalah strategi W-O, yaitu strategi mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran keempat merupakan keadaan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, yaitu mengalami kelemahan internal dan ancaman dari faktor eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi W-T, yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan dan secara bersamaan menghindari ancaman. Strategi tersebut merupakan strategi yang bersifat defensif, contohnya dengan melakukan penggabungan atau akuisisi perusahaan. Strategi ini dapat mengurangi risiko ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dalam mengatasi kekurangan dan ancaman yang terjadi.

4. Analisis IFAS-EFAS dalam Matriks IE

Setelah faktor strategis perusahaan diketahui melalui analisis SWOT, maka IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) dapat dilakukan untuk memberi bobot dan nilai pada faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut kemudian diaplikasikan dalam matriks IE (Internal-Eksternal).

Matriks IE adalah langkah yang digunakan sebagai penentu posisi strategi suatu organisasi/perusahaan ke dalam matriks yang memiliki sembilan sel/kuadran (Syamruddin, 2020). Penentuan posisi pada matriks IE didasarkan

oleh hasil dari IFAS yang ditempatkan pada sumbu X, sedangkan hasil EFAS ditempatkan pada sumbu Y.

Klasifikasi nilai IFAS pada sumbu X, dan EFAS pada sumbu Y :

1,00 – 1,99 = posisi internal lemah

2,00 – 2,99 = sedang

3,00 – 4,00 = kuat

Suci (2015) menyatakan bahwa hasil pemetaan sumbu X dan Y pada matriks IE dibedakan menjadi tiga bagian. Bagian pertama yaitu divisi yang termasuk dalam sel I, II, atau IV dapat dikatakan dalam proses tumbuh dan membangun. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi tersebut adalah strategi intensif seperti melakukan perluasan pasar. Strategi lain yang dapat digunakan yaitu strategi integrative dengan melakukan integrasi ke depan, integrasi horizontal, serta integrasi ke belakang.

Pada bagian kedua, yaitu divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII, dapat dikelola dengan paling baik menggunakan strategi yang bersifat mempertahankan dan memelihara. Contoh strategi yang umum digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan bagian yang ketiga, yaitu divisi yang termasuk dalam sel VI, VIII, atau IX dikelola paling baik dengan menggunakan strategi panen atau divestasi (pengurangan modal).

5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan analisis yang digunakan pada tahap keputusan dalam kerangka perumusan strategi. QSPM digunakan agar proses penentuan strategi yang diambil bersifat objektif. Hasil

analisis pada tahap 1 (*input*) disesuaikan dengan tahap 2 (pencocokan) kemudian digunakan untuk analisis pada tahap 3 (keputusan).

Langkah pertama yang dilakukan dalam analisis QSPM yaitu mengidentifikasi strategi alternatif yang dipertimbangkan berdasarkan hasil dari tahap 2 (pencocokan), kemudian menentukan skor daya tarik (*attractive score*) melalui kuesioner hingga menghasilkan total skor daya tarik (*total attractive score*) (Widiartha & Pasaribu, 2023). Hasil perhitungan tersebut akan menunjukkan strategi prioritas yang bisa diterapkan pada suatu usaha. Strategi prioritas ditandai dengan perolehan skor yang tertinggi.

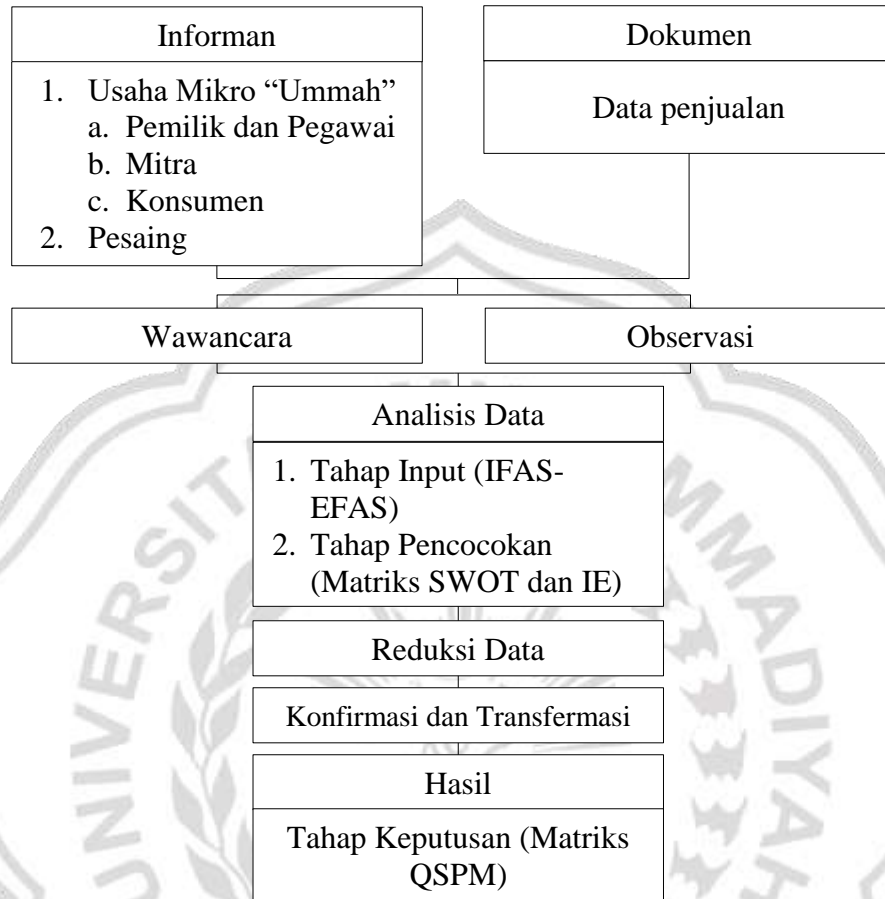
2.2 Metodologi

Penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif fenomenologi, dimana penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui gambaran suatu objek atau fenomena yang diteliti (Akhmad, 2019). Menurut Akhmad (2019), penelitian ini juga dapat dikelompokkan sebagai penelitian kebijakan (*policy research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah.

Pengambil keputusan dalam penelitian ini adalah usaha mikro “Ummah” yang menjadi objek penelitian ini. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan menjadi strategi bisnis yang bisa dijalankan oleh usaha mikro “Ummah”.

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang digunakan digambarkan pada bagan berikut:



Sumber : Peneliti, 2023

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian