

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi ini, permasalahan ekonomi menuntut penyelesaian secara instan dengan bantuan kecepatan teknologi yang berkembang sangat pesat. Selain itu, makin banyak kebutuhan ekonomi yang harus dipenuhi karena banyaknya masalah yang muncul, antara lain dari faktor pertumbuhan populasi manusia yang lebih cepat ketimbang faktor produksi, masalah bencana alam, peperangan, pertukaran nilai, kelangkaan sumber daya. Sedikitnya peluang kerja, tidak meratanya pembangunan, penyebaran investor, pola konsumsi atau pembelanjaan dan masih banyak lagi. Berbagai masalah itu menuntut semua pihak membuat strategi. Mulai dari pemimpin, pejabat tinggi sampai orang kecil sekalipun, semuanya dituntut untuk memiliki strategi yang baik dan tepat.¹

Perusahaan baik besar maupun kecil, yang tidak berpikir dan bertindak secara strategis dalam lingkungan persaingan global yang sengit saat ini akan benar-benar rentan. Setiap perusahaan pasti menghadapi kekuatan lingkungan persaingan yang cepat berubah dan di masa depan eksekutif perusahaan kecil dihadapkan pada perubahan dan ketidakpastian yang semakin besar. Perubahan yang terjadi mulai dari kondisi politik dan cepatnya kemajuan teknologi sampai pasar global yang semakin keras persaingannya dan munculnya pasar-pasar baru, lingkungan bisnis telah menjadi lebih bergejolak dan menantang bagi pemilik perusahaan.²

Perubahan besar yang dihadapi wirausahawan saat ini mulai terbentang, yaitu pergeseran perekonomian dunia dari modal berbasis finansial ke modal berbasis intelektual. Pengetahuan tidak lagi semata-mata menjadi faktor produksi. Pengetahuan menjadi faktor produksi yang menentukan kesuksesan. Modal intelektual perusahaan dewasa ini semakin menjadi sumber keunggulan

¹ Etika Sabariah, *Manajemen Strategi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2016, hlm.1.

² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenamedia Group, Jakarta, 2016, hlm.173.

kompetitif di pasar. Thomas W.Zimmerer, dkk. sebagaimana dikutip oleh Arif Yusuf Hamali berpendapat bahwa modal intelektual terdiri dari tiga komponen yaitu : 1). modal manusia berupa bakat, kreativitas, keterampilan dan kemampuan tenaga perusahaan yang terlihat pada strategi, rencana dan proses inovatif yang dikembangkan dan dengan semangat berusaha dicapai oleh orang-orang dalam perusahaan, 2). modal struktural, yaitu akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan, 3) modal pelanggan, yaitu basis pelanggan yang mapan, reputasi positif, hubungan yang terus menerus dan keinginan baik yang dibangun oleh perusahaan sepanjang waktu dengan pelanggannya.³

Setiap perusahaan menggunakan ketiga komponen ini dalam strateginya, tetapi masing-masing perusahaan memberikan penekanan pada komponen yang berbeda. Aturan main dalam persaingan bisnis terus berubah, sehingga agar dapat sukses, seorang wirausahawan tidak lagi dapat bertindak dalam cara-cara yang dahulu biasa dilakukan. Wirausahawan yang sukses harus memiliki senjata andal untuk mengatasi lingkungan yang tidak ramah dan selalu berubah yaitu manajemen strategis. Manajemen strategis meliputi pengembangan rencana bisnis sebagai penuntun perusahaan sewaktu berjuang mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan serta mempertahankan arah tujuan yang diinginkan.

Tujuan pengembangan rencana strategis adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan kecil dari para pesaingnya dan memberikannya posisi unik di pasar sehingga lebih unggul dari para pesaingnya. Kunci bagi kesuksesan bisnis dari perspektif strategis adalah pengembangan keunggulan kompetitif yang unik, yaitu keunggulan yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan sukar ditiru oleh para pesaing.⁴

Keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan dicapai hanya ketika para pesaing telah berusaha dan tidak berhasil menduplikasi manfaat-manfaat

³ *Ibid.*, hlm.174.

⁴ *Ibid.*, hlm.175.

dari strategi perusahaan atau ketika para pesaing kurang yakin dalam melakukan duplikasi tersebut. Untuk beberapa periode waktu, perusahaan mungkin menghasilkan keunggulan kompetitif melalui penggunaan kapabilitas yang misalnya bernilai dan langka tapi dapat ditiru. Dalam hal itu, jangka waktu yang diharapkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan fungsi dari seberapa cepat para pesaing dapat dengan sukses meniru suatu barang, jasa atau proses.⁵

Perusahaan tidaklah cukup sekadar membangun keunggulan kompetitif, karena kunci kesuksesannya adalah membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan dalam jangka panjang, memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuannya mengembangkan seperangkat kompetensi inti sehingga perusahaan tersebut mampu melayani pelanggan sasarnya dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Kompetensi ini adalah serangkaian kemampuan unik yang dikembangkan oleh perusahaan dalam bidang-bidang utama, seperti kualitas, layanan pelanggan, inovasi, pembinaan tim, fleksibilitas dan cepat tanggap yang lebih dari yang lain sehingga mengungguli pesaingnya.

Kompetensi inti menjadi dasar bagi keunggulan kompetitif perusahaan dan biasanya bertahan cukup lama. Pasar, pelanggan dan pesaing dapat berubah, tetapi kompetensi inti perusahaan dapat lebih tahan lama. Kompetensi inti agar efektif harus sukar ditiru oleh pesaing dan harus menyediakan manfaat yang dirasa penting bagi pelanggan. Salah satu kelemahan terbesar yang sering dialami oleh wirausahawan adalah gagal membedakan perusahaannya dari para pesaingnya. Wirausahawan sering kali tertantang untuk membedakan perusahaannya dari pesaing yang lebih besar dan kuat, dengan cara menggunakan kreativitas dan kemampuan khusus yang ditawarkan oleh bisnis perusahaannya kepada pelanggan.

Pengembangan kompetensi inti tidak selalu menyebabkan perusahaan mengeluarkan banyak uang, tetapi untuk itu wirausahawan harus menggunakan

⁵ Michael A.Hitt, dkk, *Manajemen Strategis: daya saing dan globalisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm.119-120.

keaktivitas, imajinasi dan visi untuk menentukan hal-hal terbaik dan terpenting yang dapat dilakukan perusahaan terhadap pelanggan sasaran. Perusahaan memiliki sejumlah cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi membangun strategi perusahaan di sekitar kompetensi inti menyebabkan bisnis dapat memperoleh daya saing yang berkelanjutan atas pesaingnya.⁶ Untuk menemukan alternatif strategi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan SWOT. Analisis dengan SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang secara intuitif dirasakan *feasibel* dan sesuai untuk dilaksanakan. Yang perlu selalu diingat bahwa semua alternatif strategi harus dikaitkan dengan sasaran yang telah disepakati dan tertulis dimatrik SWOT.⁷

Perusahaan dapat menentukan strategi setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sekaligus memperkecil atau mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk menghindari ancaman yang ada. Hasil analisis SWOT hanya boleh digunakan sebagai arahan, bukan pemecahan masalah. Analisis SWOT didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah memanfaatkan kesempatan dan kekuatan (O dan S atau *Opportunity* dan *Strenght*). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang, dengan cara mengatasi atau mengurangi ancaman dari kelemahan (T dan W atau *Threat* dan *Weakness*). Analisis ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plan*).⁸

Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan

⁶ Arif Yusuf Hamali, *Op.Cit.*, hlm.176.

⁷ Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Bandung, 2005, hlm.137.

⁸ Arif Yusuf Hamali, *Op.Cit.*, hlm.107.

strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi. Dalam analisis SWOT, informasi dikumpulkan dan dianalisis. Hasil analisis dapat menyebabkan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan atau strategi yang sedang berjalan.

Analisis SWOT adalah 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 yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.⁹

Faktor analisis SWOT dapat dicari dengan cara yaitu : Pertama, mengakses informasi dari lingkungan eksternal perusahaan seperti : mengupdate berita terkini seperti, perkembangan IPTEK, kenaikan suku bunga pinjaman, produk/jasa yang sedang ngetrend, perubahan kebijakan pemerintah, pengetahuan, pengalaman rekan bisnis dan informasi lain yang berkaitan dengan perkembangan bisnis. Kedua, mengakses informasi dari lingkungan internal perusahaan seperti melakukan debat pendapat, acara motivasi, sharing, training, menerima kritik dan saran secara terbuka bagi semua anggota perusahaan guna mendapatkan informasi yang luas dari anggota perusahaan.¹⁰

Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat. Dengan analisis SWOT dapat dilihat secara obyektif perusahaan dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi ketika berusaha mengatasi isu-isu mendasar untuk mencapai sukses perusahaan dimasa depan.

Dari tujuan rencana startegi tersebut dilakukan untuk mengembangkan suatu usaha. Wirausahawan harus selalu berpikir ke depan, bagaimana caranya

⁹ *Ibid.*, hlm.108.

¹⁰ Etika Sabariah, *Op.Cit.*, hlm.55-56.

untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Dalam Al-Quran dijelaskan bahwa :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا يَقُومُ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ

Artinya : “*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaannya yang ada pada diri mereka sendiri (QS. Ar-Ra'd : 11)*”¹¹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia dituntut untuk merubah keadaan diri mereka sendiri, sehingga jika dikaitkan dengan bisnis maka wirausahawan harus melakukan sebuah strategi untuk mengembangkan bisnis yang dijalankan, agar bisnisnya bisa memperoleh profit yang besar dan juga dapat mempertahankan bisnisnya.

Seperti halnya dalam Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara, mereka juga melakukan strategi pengembangan usaha. Dimana tujuan dari strategi pengembangan usaha tersebut yaitu untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara keduanya ini sama-sama menerapkan strategi untuk mengembangkan usaha yang dijalankan yakni usaha berupa pembuatan aneka roti. Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara dalam menerapkan strategi, bertujuan agar usaha mereka mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini bisa diraih dengan mengembangkan kompetensi inti. Dimana dalam Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara kompetensi inti yang dikembangkan salah satunya yaitu berupa penciptaan produk yang mempunyai cita rasa yang khas sehingga hal tersebut mempunyai tempat tersendiri di hati para pelanggan.¹²

Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara, dalam menentukan strategi yang dijalankan, mereka menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui mana yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Sehingga dalam menentukan strategi yang dijalankan bisa sesuai dengan keadaan yang saat ini dialami. Dimana tujuan dari strategi tersebut yaitu untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

¹¹ Al-Quran surat Ar-Ra'd ayat 11, Yayasan Penyelenggara Penerjemahan Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, 1989, hlm. 370.

¹² Observasi di lokasi Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart.

Dari Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara ini dalam menerapkan strateginya sudah dengan baik, akan tetapi dari keduanya ada salah satu yang lebih unggul usahanya. Maka dari itu, perlu adanya evaluasi dari strategi yang dijalankan. Dengan demikian akan diperoleh strategi yang sesuai dengan kondisi sebuah perusahaan yang dijalankan.¹³

Salsa Bakery merupakan perusahaan dalam bidang produksi roti yang berdiri tahun 2005, sedangkan Elisa Snack & Tart berdiri tahun 1990. Dari kedua perusahaan tersebut, Elisa Snack & Tart telah berdiri lebih dahulu dari pada Salsa Bakery. Akan tetapi, strategi pengembangan usaha yang dijalankan dari Salsa Bakery lebih unggul dari pada Elisa Snack & Tart.

Dari uraian di atas, maka peneliti ingin mengajukan penelitian tentang “Analisis Komparasi Strategi Pengembangan Usaha (Studi pada Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara)”. Penelitian tersebut agar mengetahui prioritas strategi yang cocok dilakukan sesuai dengan kondisi sebuah perusahaan.

B. Penegasan Istilah

Beberapa istilah yang termuat di dalam judul skripsi ini perlu didefinisikan dan ditegaskan pengertiannya, agar tidak terjadi salah tafsir dalam membaca skripsi ini keseluruhan. Adapun istilah-istilah yang perlu ditegaskan adalah:

1. Analisis

Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkaranya dan sebagainya).¹⁴

2. Komparasi

Komparasi artinya perbandingan. Sedangkan penelitian komparasi berarti penelitian yang dilakukan dengan mengungkapkan suatu analisa dengan membandingkan kelompok atau variabel tertentu atau lebih.¹⁵

¹³ Observasi di lokasi Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart.

¹⁴ Kbbi.web.id/analisis, diakses 22 November 2016, diakses pukul 10.38 WIB.

3. Strategi

Strategi adalah pola, metode atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini.¹⁶

4. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.¹⁷

5. Usaha

Usaha atau bisnis adalah aktivitas yang diorganisasi dan diatur untuk menyediakan barang dan atau jasa kepada konsumen dengan tujuan mencari laba.¹⁸

C. Fokus Penelitian

Berkaitan dengan tema yang penulis angkat yaitu tentang Analisis Komparasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Salsa Bakery Dan Elisa Snack & Tart di Jepara maka fokus penelitian ini adalah tentang bagaimana penerapan strategi pengembangan usaha yang dijalankan oleh Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara.

D. Rumusan Masalah

Dilihat pada uraian latar belakang di atas, maka rumusan dari permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan usaha di Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara?

¹⁵ Supardi, *Metode Penelitian Ekonomi & Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005, hlm.31.

¹⁶ Siti Khotijah, *Smart Strategy of Marketing Persaingan Pasar Global*, Alfabeta, Bandung, 2004, hlm.6.

¹⁷ Developmentcountry.blogspot.com/2009/12/definisi-pengembangan.html?m=1, diakses pada tanggal 22 November 2016, diakses pukul 10.46 WIB.

¹⁸ H.Basri, *Bisnis Pengantar*, BPFE, Yogyakarta, 2005, hlm.1.

2. Bagaimana strategi pengembangan usaha yang dijalankan Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara?
3. Bagaimana komparasi strategi pengembangan usaha yang dijalankan Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara?

E. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan usaha di Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang dijalankan oleh Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara.
3. Untuk mengetahui komparasi strategi pengembangan usaha yang dijalankan Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dan referensi yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan strategi pengembangan usaha.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta menjadi tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan usaha.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan teori UKM itu sendiri dalam menerapkan strategi khususnya strategi pengembangan

usaha guna menghindari kurangnya pengetahuan dan pemahaman pada strategi pengembangan usaha.

b. Bagi masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan teori dan wawasan kepada masyarakat mengenai penerapan strategi dalam usaha khususnya mengenai strategi pengembangan usaha.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi atau penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran serta garis besar dari masing-masing bagian atau yang saling berhubungan, adapun secara sistematis penulisan skripsi ini meliputi:

1. Bagian Awal

Bagian awal ini, terdiri dari: halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman pernyataan, halaman motto, halaman persembahan, halaman abstraksi, kata pengantar, halaman daftar isi, dan daftar tabel.

2. Bagian Isi

Pada bagian ini memuat garis besar yang terdiri dari lima bab, antara bab I dengan bab lainnya saling terkait karena merupakan satu kesatuan yang utuh, kelima bab itu adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini meliputi latar belakang masalah, penegasan istilah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan skripsi.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang landasan teori dasar atau kajian pustaka dari judul penelitian dan penelitian terdahulu, kerangka berfikir. Kajian pustaka berupa strategi yang terdiri dari pengertian strategi, konsep strategi, jenis-jenis strategi. Kedua, visi, misi dan tujuan perusahaan. Ketiga, pengembangan usaha terdiri dari

pengertian pengembangan usaha, upaya pengembangan usaha, strategi pengembangan usaha dan tahapan pengembangan usaha.

BAB III: Metode Penelitian

Berupa jenis penelitian dan pendekatan penelitian, subyek dan obyek penelitian, instrumen penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, penyajian data dan keabsahan data.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, proses dan analisis data, implikasi penelitian.

BAB V : Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran-saran, keterbatasan penelitian dan penutup.

3. Bagian Akhir

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan, dan lampiran-lampiran.

