

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Konsep strategi berasal dari istilah militer, yang berasal dari kata Yunani *strategeia*, yang berarti seni atau ilmu menjadi jenderal. Meskipun istilah tersebut sekarang dipakai di bidang ilmu lain seperti bisnis. Konsep strategi mencakup komponen perencanaan dan pengambilan keputusan. Dengan menggabungkan keduanya, strategi dikenal sebagai perencanaan besar (*grand plan*).¹

Strategi adalah sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.²

Strategi adalah pola, metode, maksud atau tujuan 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.³

Gambaran singkat dari arti kata strategi adalah cara bagaimana kita menyikapi suatu keadaan dan kenyataan dengan memberikan solusi untuk mampu keluar dari keadaan tersebut, solusi ataupun cara yang diambil berdasarkan kondisi kebutuhan dan mampu memberikan jalan terbaik dari keadaan yang terjadi.

Tidak menutup mata suatu perusahaan atau organisasi yang lemah dalam strategi baik dalam hal finansial atau manajerial, maka kondisi kolaps akan terjadi mungkin lebih parah perusahaan tersebut akan jatuh. Strategi kadang identik dengan siasat untuk mengatasi masalah yang hadir bukan sebaliknya untuk lari dari kenyataan, strategi biasanya lahir karena :

¹ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Dipa STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm.49.

² Siti Khotijah, *Smart Strategy of Marketing Persaingan Pasar Global*, Alfabeta, Bandung, 2004, hlm.6.

³ *Ibid.*, hlm.6.

- a. Kondisi terjepit dalam mengambil keputusan
- b. Tuntutan yang harus dijawab secepat mungkin
- c. Jalan atau cara yang memang harus ditempuh guna mempertahankan suatu kondisi minimal survive terhadap guncangan.⁴

Dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan cara atau metode yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah usaha.

2. Konsep Strategi

Richard Vancil merumuskan konsep strategi sebagai berikut, strategi sebuah organisasi atau subunit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau yang diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, berupa :

- a. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut
- b. Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin atau yang diterimanya dari pihak atasannya yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan dan
- c. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Tujuan suatu strategi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Organisasi yang bersangkutan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang di dalam lingkungan yang memungkinkannya menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang kekuatannya.⁵

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep strategi harus dinyatakan dan diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan sesuai dengan tujuan organisasi yang dijalankan.

⁴ *Ibid.*, hlm.7.

⁵ Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Mandar Maju, Bandung, 1997, hlm.95-

3. Jenis-jenis Strategi

a. Strategi korporat

1) Pengertian strategi korporat

Strategi korporat yaitu strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut.⁶

Strategi korporat berhubungan langsung dengan pilihan-pilihan untuk membangun dan membentuk portofolio bisnis yang sehat atau yang paling menguntungkan.⁷

2) Alternatif strategi korporat

Strategi ini terdiri dari empat belas alternatif strategi :

a) Pertumbuhan terkonsentrasi

Strategi konsentrasi adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip dengan melakukan satu hal dengan sangat baik. Perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap fokus pada bisnis intinya. Strategi konsentrasi mengarahkan sumber dayanya pada satu produk dengan satu jenis teknologi tertentu dan dijual pada satu pasar tertentu.

Strategi konsentrasi digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Fokus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal

⁶ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2005, hlm.110.

⁷ Hendrawan Supratikno, dkk, *Advanced Strategic Management Back to Basic Approach*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003, hlm.47.

yang sama dengan cara yang sama terus menerus, akan tetapi memiliki ragam pilihan tindakan strategis. Perusahaan berusaha meraih dan meningkatkan pangsa pasar yang saat ini dimasuki dengan menggunakan produk/jasa yang saat ini telah dihasilkan melalui pemasaran yang lebih besar. Pilihan mengeksploitasi pasar-produk dengan menambah tingkat kegunaan dan penjualan produk pada pasar saat ini akan bergantung pada strategi fungsional dan strategi bersaing yang dipilih.

b) Pengembangan pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha berkembang dengan memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk/jasa yang saat ini dimiliki.

Strategi yang berusaha menambah jangkauan pasar dari barang yang telah dibuat, dalam pengertian perluasan wilayah maupun segmen pasar yang dituju. Pilihan pengembangan pasar dilakukan dengan berusaha menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing.⁸

c) Pengembangan produk

Strategi dengan melakukan perubahan produk secara substansial dan atau membuat produk yang sebelumnya belum pernah dihasilkan sebagai produk baru. Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk/jasa yang baru. Perusahaan menggunakan pilihan pengembangan

⁸ Muhammad Husni Mubarak, *Pengantar Bisnis*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, hlm.113-114.

perubahan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki pesaing.

Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut karakter, fitur, ciri dan atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi tinggi dan citra merek yang handal. Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan memasukkan modifikasi produk ke lini produk yang sudah ada.⁹

d) Diversifikasi konsentrik

Diversifikasi konsentrik adalah masuk pada bisnis baru yang masih terkait atau memiliki kesesuaian yang tinggi dengan bisnis yang dilakukan organisasi pada saat ini, misal terkait dalam sisi pasar, produk, teknologi dan lain-lain. Jadi, perusahaan mencari usaha-usaha baru yang produk, pasar, saluran distribusi, teknologi dan kebutuhan sumber dayanya serupa tetapi tidak sama dengan yang dimiliki sekarang. Usaha baru dengan usaha lama akan menumbuhkan sinergi tetapi bukan berupa saling ketergantungan sepenuhnya.

e) Diversifikasi konglomerat

Strategi konglomerat adalah menambah bisnis baru dengan produk atau jasa yang tidak berkaitan kepada pelanggan baru. Tidak seperti diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat tidak memperlumahkan sinergi produk-pasar dengan bisnis berjalan. Yang dicari oleh organisasi yang menerapkan strategi ini adalah strategi keuangan.

Jadi, perbedaan pokok antara kedua macam diversifikasi adalah bahwa diversifikasi konsentrik menekankan pada kesamaan dalam hal pasar, produk atau teknologi. Sedangkan diversifikasi

⁹ *Ibid.*, hlm. 115.

konglomerat utamanya didasarkan pada pertimbangan laba atau resiko finansial.

f) Inovasi

Dibanyak industri, tidak melakukan inovasi mengandung risiko besar. Para pemain berusaha meraih laba awal yang tinggi sebagai hasil dari sambutan pelanggan terhadap produk mereka yang baru atau produk mereka yang disempurnakan secara besar-besaran. Pemikiran mendasar strategi umum inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup produk baru dan karenanya akan membuat produk lama yang serupa menjadi usang.

Meskipun kebanyakan perusahaan menginginkan pertumbuhan menyadari perlunya inovasi, tidak banyak perusahaan yang menjadikan inovasi ini menjadi strategi fundamental. Sebab, tidak banyak gagasan inovatif yang menghasilkan keuntungan karena biaya riset, pengembangan dan pra pemasaran untuk mengubah gagasan baru menjadi produk yang menguntungkan sangat tinggi.¹⁰

g) Integrasi horisontal

Integrasi horisontal adalah memperluas operasi perusahaan dengan mengombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan melakukan hal yang sama. Artinya, bagaimana mengombinasikan operasionalnya dengan pesaing. Tipe strategi ini mempertahankan perusahaan dalam industri yang sama dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat posisinya. Dalam praktiknya, strategi horisontal dilakukan melalui merger antar perusahaan dalam industri yang sama.

h) Intregasi vertikal

Strategi intregasi vertikal adalah usaha memperoleh kendali terhadap inputnya, terhadap outputnya atau keduanya. Dalam

¹⁰ Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Bandung, 2005, hlm.128-129.

integrasikan vertikal ke belakang perusahaan memperoleh kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dalam integrasi vertikal ke depan, perusahaan memperoleh kendali terhadap output (produk atau jasa) dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri.

Strategi integrasi vertikal dianggap sebagai strategi pertumbuhan karena ia memperluas operasi perusahaan. Namun, suatu organisasi bisnis tunggal yang menggunakan strategi vertikal tetap dianggap sebagai organisasi bisnis tunggal karena perusahaan tidak diperluas dalam industri yang berbeda-beda.¹¹

i) Berbenah diri

Model ini menggambarkan bahwa penurunan kinerja organisasi disebabkan oleh faktor-faktor internal dan atau eksternal. Faktor-faktor ini secara sendirian atau bersamaan terus menekan organisasi, sehingga terjadi penurunan yang tidak terkendali yang akhirnya muncul situasi yang memaksa organisasi untuk melakukan pembenahan. Situasi yang paling ringan ditandai dengan penurunan margin keuntungan sampai yang paling parah adalah sampai pada ambang kebangkrutan. Reaksi pembenahan diri pada perusahaan-perusahaan yang berhasil umumnya terdiri dari dua tahapan strategik, yaitu penghematan dan pemulihan.

Penghematan terdiri dari kegiatan penekanan biaya dan pengurangan aset. Sasaran utama penghematan adalah menstabilkan kondisi keuangan perusahaan. Sebab-sebab utama munculnya kesulitan diatasi pada tahap kedua yaitu tahap pemulihan. Bagi perusahaan yang penurunannya terutama disebabkan oleh masalah intern, contoh pembenahan diri paling dicapai melalui strategi efisiensi. Bagi perusahaan yang penurunannya terutama disebabkan oleh masalah ekstern, contoh

¹¹ Mudrajad Kuncoro, *Op.Cit.*, hlm.115-116.

pembenahan diri yang bisa dilakukan adalah dengan mendefinisikan kembali bisnis yang dijalankan oleh organisasi.

j) Divestasi

Strategi divestasi adalah organisasi menjual suatu unit/divisi dalam organisasi untuk mendapatkan tambahan sumberdaya. Alasan divestasi bermacam-macam. Seringkali sebabnya adalah ketidakcocokan antara bisnis dengan organisasi induknya. Sebagian yang tidak cocok ini tidak dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan pokok korporasi, dan karenanya harus dipotong. Alasan kedua, kebutuhan dana korporasi. Adakalanya arus kas atau stabilitas keuangan korporasi secara keseluruhan dapat sangat ditingkatkan jika usaha-usaha yang dinilai pasarnya tinggi dapat dikorbankan. Alasan ketiga, yang lebih jarang adalah tindakan antitrust pemerintah bila suatu perusahaan diyakini telah memonopoli atau secara tidak sehat mendominasi suatu pasar tertentu.

k) Likuidasi

Strategi likuidasi adalah organisasi menjual atau melepas seluruh aset yang dimilikinya. Strategi ini dilakukan dengan menjual atau menutup suatu perusahaan/organisasi karena perusahaan bangkrut atau para pemegang saham merasa lebih baik bila perusahaan dilikuidasi daripada tetap terus berjalan.

Jika organisasi dirasakan terus membebani, tidak bermanfaat atau terus menerus merugi maka tindakan yang kemudian dilakukan adalah likuidasi atau pembubaran organisasi. Likuidasi merupakan jalan darurat yang tidak diinginkan meskipun demikian harus dilakukan jika kondisi sudah sangat parah. Tindakan likuidasi umumnya akan ditentang oleh tenaga kerja atau oleh serikat pekerja.¹²

¹² Tedjo Tripomo dan Udan, *Op.Cit.*, hlm.131-134.

l) Usaha patungan

Kadangkala dua perusahaan atau lebih yang mampu kekurangan komponen keberhasilan yang diperlukan untuk operasi atau menjalankan persaingan. Misal, di Alaska tidak ada perusahaan minyak yang mampu membuat jalur pipa yang dapat mengolah dan memasarkan seluruh minyaknya yang dialirkan melalui jaringan pipa minyak. Ketidakmampuan ini disebabkan untuk membangun jaringan pipa minyak memerlukan dana yang tidak sedikit sehingga secara mandiri tidak ada perusahaan yang mampu memikulnya. Dalam keadaan demikian, maka pemecahannya adalah mendirikan perusahaan ketiga sebagai perusahaan induk yang nantinya dapat menghasilkan penjualan pipa minyak melalui saluran pipa. Perusahaan ketiga yang dibentuk ini disebut dengan perusahaan joint venture dan joint venture ini disebut sebagai joint venture kepemilikan.

m) Aliansi strategik

Aliansi strategik berbeda dengan usaha patungan karena perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham di perusahaan mitranya. Dalam banyak hal, aliansi strategik sinonim dengan persetujuan lisensi. Lisensi adalah pengalihan sebagian hak kepemilikan insutrial dari lisensor kepada penerima lisensi yang berminat di luar negeri. Kebanyakan berupa paten, merek dagang atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada pihak penerima lisensi.¹³

n) Konsorsium

Konsorsium didefinisikan sebagai keterhubungan raksasa yang saling terkait antara bisnis-bisnis dalam suatu industri. Di Jepang konsorsium semacam ini dikenal sebagai *keiretsu*, di Korea Selatan sebagai *chaebol*.

¹³ *Ibid.*, hlm. 134-135

Keiretsu Jepang adalah sebuah usaha yang melibatkan sampai 50 perusahaan yang berbeda yang bergabung membentuk perusahaan dagang besar atau bank dan dikoordinasikan melalui direktori dan bursa saham yang saling berkaitan. Badan ini dirancang untuk memanfaatkan koordinasi industri guna meminimalkan resiko persaingan, sebagian melalui pembagian beban biaya dan peningkatan skala ekonomis. Melibatkan beberapa perusahaan untuk menggarap pemasaran bersama, sehingga antara satu dengan yang lain tidak saling menyerang. *Chaebol* Korea Selatan mirip dengan konsorsium *keiretsu* kecuali bahwa badan ini biasanya dibiayai melalui kelompok perbankan pemerintah.¹⁴

Dari penjelasan strategi korporat dapat disimpulkan bahwa strategi korporat dilakukan untuk membangun dan membentuk bisnis yang sehat atau yang paling menguntungkan dan alternatif strategi ini terdiri dari empat belas strategi sesuai dengan penjelasan di atas.

b.Strategi bisnis

1) Pengertian strategi bisnis

Strategi bisnis atau strategi aras unit usaha adalah strategi yang memusatkan perhatian pada bagaimana memaksimalkan daya saing suatu unit usaha. Strategi pada arah unit usaha yang diusahakan untuk direalisasikan adalah daya saing yang tinggi. Untuk sampai pada pilihan strategi aras unit usaha, biasanya dilakukan empat langkah berikut. Pertama, melakukan analisis industri. Kedua, analisis kelompok strategik (*strategic group analysis*). Ketiga, analisis pemosisian (*positioning*). Keempat, pemilihan konfigurasi aktivitas (*activity configuration*).

Biasanya digunakan dua pendekatan untuk menganalisis industri. Pendekatan pertama adalah penggunaan kerangka analisis persaingan Porter. Pendekatan kedua adalah pendekatan evolusi industri.¹⁵

¹⁴ *Ibid.*, hlm.135-136.

¹⁵ Hendrawan Supratikno, dkk, *Op.Cit.*, hlm.57-58.

2) Pilihan strategi bisnis

a) Porter *Five Forces*

Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini, tetapi juga bersaing dengan pesaing potensialnya, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok, para pembeli dan produsen produk-produk pengganti. Dengan demikian, ada lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri, yaitu intensitas persaingan antarpemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli dan ancaman produk pengganti.

Pendekatan kedua adalah evolusi industri. Setiap industri mengalami proses perkembangan. Dalam pendekatan yang lazim, dikenal empat tahap perkembangan industri, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap penurunan.

b) *Strategic group analysis*

Strategic group adalah sekelompok perusahaan yang menjalankan strategi yang relatif sama dengan pesaingnya dalam satu atau beberapa dimensi strategik. Dimensi strategik, antara lain terdiri dari cakupan produk yang dihasilkan, derajat integrasi vertikal, cakupan saluran distribusi, kualitas produk, kebijakan keuangan, tingkat inovasi, dsb.

Dalam analisis industri perbankan di Indonesia, Bank BCA, Bank Lippo, Bank Danamon dan Bank Intenasional Indonesia, dapat dimasukkan ke dalam satu kelompok strategik, apabila dimensi pengelompokan yang digunakan adalah jumlah produk yang ditawarkan dan luas jaringan yang dimiliki.¹⁶

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 58

c) Strategi *positioning*

Setelah perusahaan melakukan analisis industri untuk setiap unit usaha dan mengetahui pengelompokan strategik yang ada dalam industri, maka pilihan berikutnya adalah memilih posisi yang dianggap paling tepat dan paling menguntungkan dalam konstelasi industri. Strategi generik aras unit usaha diharapkan mampu melindungi unit usaha tersebut dari tekanan persaingan.

d) Konfigurasi kegiatan

Perusahaan dapat dipandang sebagai rantai aktivitas yang menciptakan nilai. Perusahaan yang mampu menciptakan kegiatan yang bernilai tinggi dan membangun keterkaitan antar kegiatan yang sulit ditiru pesaing, akan memiliki daya saing yang tinggi.

Porter membagi aktivitas organisasi bisnis ke dalam dua kelompok aktivitas, yaitu aktivitas primer dan aktivitas penopang. Aktivitas primer berkaitan dengan proses konversi input menjadi output. Sedangkan aktivitas penopang tidak berkaitan secara langsung dengan konversi fisik input menjadi output.¹⁷

Penjelasan di atas kesimpulannya adalah strategi bisnis atau strategi aras unit usaha merupakan strategi yang memusatkan perhatian pada bagaimana memaksimalkan daya saing. Pilihan strategi aras unit usaha, biasanya dilakukan empat langkah yaitu melakukan analisis industri, analisis kelompok strategik, analisis pemosisian, pemilihan konfigurasi aktivitas.

c. Strategi fungsional

1) Pengertian strategi fungsional

Strategi fungsional bisnis adalah bagian dari suatu unit usaha perusahaan yang dapat terdiri dari kegiatan operasi, kegiatan pemasaran, kegiatan keuangan dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 60-64.

Strategi pada fungsional bisnis dikenal pula dengan divisi pada kegiatan bisnis, merupakan strategi turunan dari strategi korporat, sehingga tidak akan menyimpang dari strategi korporat tersebut.¹⁸

2) Macam-macam strategi fungsional

Strategi fungsional atau divisional adalah sebagai berikut :

a) Strategi operasi

Dalam kegiatan operasi bisnis terdapat beberapa strategi :

- (1) *Strategi internally neutral*. Menurut strategi ini barang atau jasa yang dihasilkan tidak dipengaruhi oleh kondisi internal bisnis dan mendasarkan pada hasil riset pasar yang dilakukan
- (2) *Strategi externally neutral*. Pada strategi ini barang atau jasa yang dihasilkan tidak dipengaruhi oleh kondisi eksternal bisnis dan didasarkan pada kemampuan dan kondisi internal bisnis
- (3) *Strategi internally supportif*. Pada strategi ini barang atau jasa yang dibuat lebih dipengaruhi oleh kondisi internal dan dipadukan dengan informasi yang diperoleh dari pasar
- (4) *Strategi externally supportif*. Pada strategi ini barang atau jasa yang dibuat lebih didominasi oleh pengaruh dari informasi pasar dan dipadukan dengan kondisi internal bisnis.

b) Strategi Pemasaran

Kegiatan pemasaran produk atau jasa pada visi pemasaran mempunyai beberapa strategi :

(1) Strategi berdasarkan posisi pasar

Strategi ditetapkan sesuai dengan posisi produk/jasa atau perusahaan yang bersangkutan, sehingga jika berubah posisinya dengan pesaing akan berubah pula strateginya.

(2) Strategi sesuai kondisi *product life cycle*

Hampir semua produk mengalami siklus kehidupan produk atau rangkaian fase tertentu sepanjang umur hidupnya. Siklus kehidupan produk biasanya memiliki empat fase khusus, yaitu :

¹⁸ Muhammad Husni Mubarak, *Op.Cit.*, hlm.120.

Tahap pengenalan, strategi utamanya promosi. Fase pengenalan adalah periode awal dimana konsumen diinformasikan mengenai produk yang baru.

Tahap pertumbuhan, strategi utamanya distribusi. Fase pertumbuhan adalah periode dimana penjualan produk naik dengan sangat cepat.

Tahap kedewasaan/kejenuhan, strategi utamanya adalah harga. Fase kedewasaan adalah periode dimana produk pesaing tambahan telah memasuki pasar dan tingkat penjualan produk terhenti karena lebih banyak pesaing.

Tahap penurunan, strategi utamanya adalah memperbaharui produk. Fase penurunan adalah periode dimana penjualan produk tersebut turun, baik karena berkurangnya permintaan konsumen terhadap jenis produk maupun karena bertambahnya pesaing di pasaran.

(3) Strategi pengembangan produk baru

Strategi untuk membuat produk baru pada pasar lama atau pasar baru. Tingkat kebaruan produk sangat bervariasi. Produk baru dikembangkan berdasarkan pada kebutuhan dan keinginan pasar, kejenuhan pasar.

c) Strategi keuangan

Strategi pada divisi atau fungsional keuangan terutama dilakukan untuk meminimalisasikan biaya, risiko dan atau memaksimalkan keuntungan. Meminimalisasikan biaya modal untuk memilih sumber dana, menentukan struktur modal dengan menentukan komposisi utang dan ekuitas yang optimal. Memaksimalkan keuntungan dalam keputusan investasi, penentuan penerbit sekuritas. Meminimalisasikan risiko yang ditanggung misalnya dalam investasi keuangan.¹⁹

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 121-122

d) Strategi sumber daya manusia

Strategi pada pengelolaan sumber daya manusia dengan pemilihan sumber daya manusia yang kompeten dan memotivasi mereka dengan cara yang terbaik sehingga akan ditujukan pada optimalisasi produktivitas atau optimalisasi strategi sinergi antar sumber daya manusia atau kombinasi keduanya.²⁰

Penjelasan strategi fungsional dapat disimpulkan bahwa strategi fungsional merupakan strategi turunan dari strategi korporat. Dan strategi ini dapat terdiri dari kegiatan operasi, kegiatan pemasaran, kegiatan keuangan dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

B. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

1. Visi

Visi adalah sebuah khayalan dan pengharapan (cita-cita atau impian) yang ingin diwujudkan menjadi nyata oleh pemilik sumber daya. Visi terjadi karena ide yang muncul dari pemikiran dan motivasi. Motivasi yang muncul dapat berasal dari beberapa faktor pendukung seperti pengalaman, pendidikan atau pengetahuan, modal, inspirasi, tekanan hidup dan banyak faktor lainnya.

Contoh visi yang muncul dari ide pemikiran yaitu tempe mulai dikenal dan digemari di mancanegara, karena rasanya unik dan manfaat gizinya bagus untuk kesehatan, muncullah sebuah ide untuk memperluas pemasaran keripik tempe, yang biasanya dibuat secara *home industry* dan dipasarkan secara lokal, maka kini dibuat oleh pabrik dalam kemasan yang menarik serta jaringan pasar yang luas hingga ke mancanegara.

Sedangkan contoh dari visi yang muncul dari motivasi diantaranya yaitu motivasi dari pendidikan atau pengetahuan berupa desainer-desainer muda yang mencoba memasuki dunia entrepreneur sebagai perancang busana, *accessories*, pernak-pernik tas dan lain-lain dapat dijumpai di

²⁰ *Ibid.*, hlm. 122.

daerah yang banyak berdiri *home industry* seperti kota Bandung, Yogyakarta, Semarang, Bali dan lain-lain.

2. Misi

Misi adalah pernyataan yang menjabarkan sebuah mimpi, yang terdiri dari :

- a. Karakteristik produk atau jasa apa yang dihasilkan dan dijual
- b. Tipe pelanggan yang bagaimana yang dijadikan sasaran untuk menawarkan barang atau jasanya
- c. Bagian pasar mana yang akan dimasuki oleh perusahaan
- d. Sumber daya, teknologi dan inovatif apa yang digunakan dalam berproduksi, memasarkan serta mengolah transaksi
- e. Komitmen terhadap keberlangsungan usaha
- f. Komitmen terhadap pihak di luar lingkungan perusahaan
- g. Konsep perusahaan dengan mengutamakan keunggulan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan
- h. Komitmen terhadap anggota di dalam sebuah usaha.

3. Tujuan

Tujuan adalah langkah-langkah yang harus dicapai sebagai standar yang harus dipenuhi untuk mewujudkan misi. Tujuan-tujuan tersebut dijabarkan dalam aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan, seperti sistem, prosedur, jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan, aturan saksi, pengarahan dan pengawasan. Dengan kata lain tujuan dicapai melalui proses manajemen yang diarahkan.²¹

Penjelasan visi, misi dan tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa visi merupakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai, sedangkan misi merupakan pernyataan untuk menjabarkan sebuah visi. Dan tujuan merupakan langkah untuk mewujudkan misi.

²¹ Etika Sabariah, *Manajemen Strategis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2016, hlm.27-30.

C. Analisis SWOT

1. Pengertian analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis informasi yang diperoleh, dicari, atau diterima dari berbagai sumber hasil dari pertanyaan apa yang sedang terjadi, kenapa terjadi, dimana terjadi dan kapan terjadi, yang semuanya berasal dari internal perusahaan dan eksternal berkaitan dengan usaha perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengukur besarnya kekuatan dan kelemahan perusahaan secara keseluruhan, serta kesempatan dan ancaman yang ada di luar perusahaan.²²

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT digunakan untuk memperoleh informasi dan juga untuk mengukur besarnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebuah perusahaan.

2. Analisis SWOT

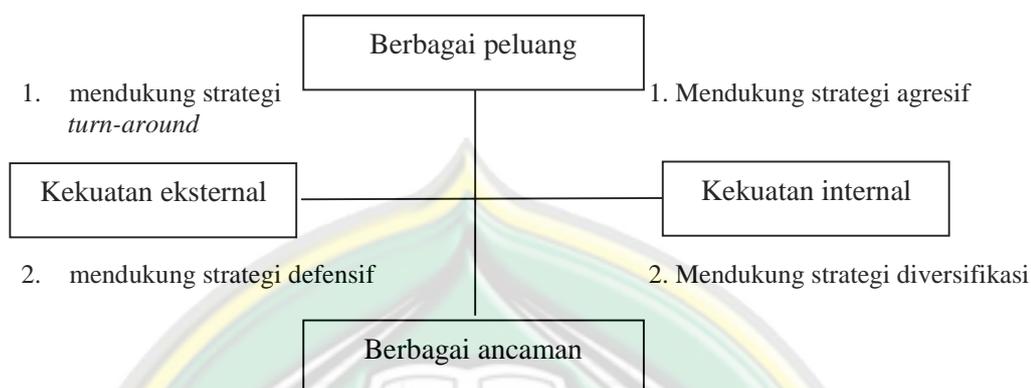
Telah diketahui secara luas bahwa SWOT merupakan akronim untuk kata *Strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen 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 minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.²³

Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Bahkan Freddy menjelaskan sebagaimana dikutip oleh Eman

²² *Ibid.*, hlm.41.

²³ Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm.172.

Suherman cara membuat analisis SWOT yakni, analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Menurut Freddy hal tersebut dapat dituangkan dalam diagram seperti berikut ini :²⁴



gambar 2.1
diagram analisis SWOT

Penjelasan gambar 2.1 :

Kuadran I: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran II : meskipun menghadapi berbagai macam ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan yang memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kaudran III : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

²⁴ Eman Suherman, *Praktik Bisnis Berbasis Entrepreneurship*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm.177.

Kuadran IV : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan itu menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.²⁵

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT itu membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

3. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategik seperti ditunjukkan pada gambar 2 sebagai berikut²⁶ :

SWOT	STRENGTHS	TREATHS (T)
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
STRENGTHS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2.2

²⁵ *Ibid.*, hlm.178.

²⁶ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, hlm.111.

Penjelasan dari matriks SWOT di atas adalah sebagai berikut :

- a. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*) : strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST (*Strenght-Threat*) : strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) : strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threat*) : strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.²⁷

Penjelasan matrik SWOT di atas dapat disimpulkan bahwa matrik SWOT digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dari matrik tersebut menghasilkan empat set alternatif strategi, yakni strategi SO,ST,WO,WT.

D. Pengembangan Usaha

1. Pengertian Pengembangan Usaha

Pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.²⁸ Dan usaha atau bisnis adalah aktivitas yang diorganisasi dan diatur untuk menyediakan barang dan atau jasa kepada konsumen dengan tujuan mencari laba.²⁹ Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha adalah proses, cara dan perbuatan untuk mengembangkan aktivitas organisasi dalam penyediaan barang atau jasa kepada konsumen untuk memperoleh laba.

Banyak konsep yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen modern tentang cara meraih keberhasilan usaha kecil dalam

²⁷ *Ibid.*, hlm.112.

²⁸ Hasan Alwi, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Balai Pustaka, Jakarta, 2002, hlm.538.

²⁹ H.Basri, *Bisnis Pengantar*, BPFE, Yogyakarta, 2005, hlm.1.

mempertahankan eksistensinya secara dinamis. Dalam konsep strategi bersaing dikemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan internal. Secara internal, perusahaan perlu memiliki kompetensi khusus yang dicari dari intregasi fungsional, kemampuan internal, kompetensi inti, rahasia wirausahawan yaitu kreativitas dan inovasi, fokus strategi atau yang lebih populer dari tantangan eksternal teori dinamis. Jadi, dalam pengembangan sebuah usaha agar mampu bersaing, perusahaan harus memiliki hal-hal sebagai berikut diantaranya yaitu kompetensi khusus, kemampuan internal, kompetensi inti, kreativitas dan keinovasian, fokus strategi dan teori dinamis.³⁰

2. Upaya pengembangan usaha

Untuk mengembangkan manajemen usaha, maka langkah-langkah dalam prinsip manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian harus dilakukan.

a. Perencanaan pengembangan usaha

Pada tahap awal sebelum memulai membuat sebuah konsep perencanaan pengembangan usaha, baik para pemilik usaha kecil melakukan identifikasi terhadap usahanya, yang secara garis besar meliputi :

- 1) Kekuatan apa yang dimiliki
- 2) Kelemahan atau kendala apa yang dihadapi
- 3) Peluang-peluang apa yang muncul yang bisa diamati
- 4) Ancaman apa yang bisa menghambat berkembangnya usaha

Barulah jika itu semua sudah dilakukan, dilanjutkan dengan membuat sebuah perencanaan tentang langkah apa yang perlu dipersiapkan pada masa yang akan datang agar usaha yang dijalankan dapat menjadi lebih besar lagi dan dikelola secara lebih tertib. Pada

³⁰ Suryana, *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Jakarta, 2013, hlm.236.

aspek perencanaan pengembangan usaha ini meliputi perencanaan dibidang pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan permodalan.

Dibidang pemasaran dirumuskan langkah pembinaan dan pengembangan, baik di dalam maupun luar negeri. Langkah tersebut dicapai lewat pelaksanaan penelitian dan pengkajian pemasaran, peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran serta menyediakan sarana atau dukungan promosi dan uji pasar bagi usaha kecil.

Langkah-langkahnya antara lain mencakup :

- 1) Pasar mana yang bisa dimasuki
- 2) Produk baru apa yang bisa dikembangkan
- 3) Cara apa yang bisa dilakukan untuk lebih mengenalkan produk
- 4) Berapa harga yang seharusnya ditetapkan untuk dapat bersaing dengan usaha sejenis
- 5) Pihak-pihak mana saja yang bisa diajak bekerja sama untuk memasarkan produk.

Dari sudut manajemen, pembinaan dan pengembangan bidang produksi dan pemasaran diakui sebagai langkah strategis dalam usaha meningkatkan kinerja usaha kecil.

Dari sudut manajemen, pembinaan dan pengembangan bidang produksi dan pemasaran diakui sebagai langkah strategis dalam usaha meningkatkan kinerja usaha kecil. Dua unsur tersebut dilengkapi dengan pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana dua unsur manajemen di atas.³¹

b. Pengorganisasian rencana dan pelaksanaannya

Setelah rencana pengembangan usaha dibuat maka untuk lebih menertibkan pelaksanaan dari rencana tersebut, perlu ditindaklanjuti dengan mengorganisasikan rencana dan pelaksanaannya. Maksudnya, pemilik yang biasanya pada usaha kecil merangkap sebagai pembuat

³¹ Pandji Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan dalam Era Globalisasi*, Jakarta, Rineka Cipta, 2011, hlm.63-64.

rencana dan sekaligus yang bertugas untuk melaksanakan rencana tersebut harus mampu mengatur waktu sedemikian rupa sehingga rencana yang dibuat dapat dilaksanakan. Pemilik haruslah mengorganisasikan waktu yang dimilikinya disela-sela kesibukan operasional dan memikirkan serta melaksanakan rencana yang telah dibuat. Apabila memungkinkan tugas ini dapat dibantu oleh para pegawai yang dianggap memiliki kemampuan untuk itu.

c. Mengadakan evaluasi terhadap rencana

Evaluasi terhadap rencana pengembangan usaha penting dilakukan agar dapat dideteksi secara dini persoalan yang timbul dalam pengelolaan usaha. Hal ini penting dilakukan agar rencana yang tidak bisa dilaksanakan dapat segera diperbaiki dan sekaligus memperkirakan masalah apa yang mungkin akan muncul untuk diambil tindakan pencegahan.³²

Dalam upaya pengembangan usaha dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan manajemen usaha, maka langkah-langkah dalam prinsip manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian harus dilakukan.

3. Strategi pengembangan usaha

a. Pengertian strategi pengembangan usaha

Pengertian dari strategi adalah pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.³³ Sedangkan pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.³⁴ Dan usaha atau bisnis adalah aktivitas yang diorganisasi dan diatur untuk

³² *Ibid.*, hlm.65-66.

³³ M.Husni Mubarak, *Op.Cit.*, hlm.111.

³⁴ Hasan Alwi, dkk, *Loc.Cit.*

menyediakan barang dan atau jasa kepada konsumen dengan tujuan mencari laba.³⁵

Dari pengertian strategi, pengembangan, dan usaha di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha adalah pilihan pola tindakan atau metode yang digunakan organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dalam mengembangkan sebuah usaha untuk memperoleh laba.

b. Strategi pengembangan usaha

Dalam strategi mengembangkan usaha (ekspansi), perlu diperhatikan faktor-faktor tentang :

- 1) Kebutuhan modal untuk ekspansi hingga tumbuh
- 2) Analisa risiko kegagalan bisnis
- 3) Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi dibisnis
- 4) Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya
- 5) Tingkat kesulitan operasional bisnisnya
- 6) Faktor-faktor perubahan dan pengubahnya
- 7) Kebutuhan SDM dan keterampilannya, yaitu kemudahan untuk mendapatkannya.³⁶

Setelah yakin bahwa keputusan mengembangkan bisnis itu adalah keputusan yang tepat, maka langkah selanjutnya adalah alternatif-alternatif pengembangan bisnis berdasarkan produk, pasar, organisasi, skala usaha dan inovasinya. Ada beberapa alternatif pengembangan usaha yang perlu diketahui salah satunya yaitu mengembangkan usaha dengan membesarkan pasar

Untuk kepentingan strategi pengembangan pasar maka perlu dilakukan riset pemasaran, survei dan analisa segmen pasar, target pembeli, dan perilaku pembeli. Jika ditinjau dari jenis pengembangannya, maka bisa dibagi menjadi beberapa strategi, yaitu :

³⁵ H.Basri, *Loc.Cit.*

³⁶ Hendro, *Dasar-dasar Kewirausahaan Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*, Erlangga, Jakarta, 2011, hlm.515.

1) Mengembangkan pasar dari sisi produknya

Mengembangkan dari sisi produk adalah langkah yang paling memungkinkan untuk dilakukan pertama kali karena produk utamanya telah diperkenalkan dan sudah tumbuh, sehingga masalah profitabilitas (kemampuan mendapatkan laba) serta popularitas dan kualitas sudah diterima di pasar. Jenis-jenisnya adalah :

a) Memperbesar variasi produk

Misalnya : melalui kemasan botol, sachet, tube, gelas dan lain-lain.

b) Melalui kategori produk

Misalnya : kategori untuk dewasa, kategori untuk remaja, kategori untuk ibu-ibu, kategori untuk anak-anak, kategori untuk usia di atas 50 tahun, dan lain-lain. Masing-masing kategori produk bisa dibedakan secara dosis, ukuran atau kadarnya, dan hal-hal lain yang disesuaikan dengan kepentingan pemakainya.

c) Berdasarkan lini produk

Misalnya : untuk produk dengan bahan herbal, untuk produk tanpa bahan pengawet, untuk produk yang mengandung DHA atau Omega 3, dan lain-lain.

d) Berdasarkan fungsinya

Misalnya : produk untuk rambut kering, produk untuk rambut berminyak, produk untuk rambut normal, dan lain-lain.

e) Menentukan produk baru dengan pasar yang baru

Dengan pengembangan produk, maka diharapkan penjualan akan meningkat karena pasar yang dibidiknya semakin berkembang dan variatif.³⁷

³⁷ *Ibid.*, hlm.516.

2) Mengembangkan pasar dari sisi sistem penjualannya

Banyak strategi mengembangkan pasar yang dilakukan mengembangkan sistem penjualannya, antara lain :

a) Mengembangkan sistem distribusi penjualan ke dalam (internal), antara lain :

(1) Mengembangkan sendiri, yaitu : membuka cabang baru di kota-kota besar, membuka outlet, agen, atau sejenisnya atas dana sendiri, membuka jalur distribusi sendiri.

(2) Mengembangkan melalui kerja sama dengan pihak lain, yaitu : melakukan kerja sama distribusi dengan perusahaan lain, melakukan kerja sama produksi dengan pihak lain untuk memperbesar kapasitas produksi, mencari agen-agen penjualan di kota-kota besar untuk mengembangkan pasarnya, *joint venture* atau kerja sama permodalan membuat distributor dalam meningkatkan penjualan.

b) Mengembangkan sistem jaringan pemasaran dengan pihak lain, antara lain :

(1) Membuat jaringan pemasaran secara berjenjang, yaitu MLM (*Multi Level Marketing*) dimana konsumen adalah pemasar dan distributor sekaligus.

(2) Membuat, menyusun, merencanakan sistem *franchising* dengan menjual jaringan, standar operasional, merek produk, nama perusahaan, popularitas, dan lain-lain.

(3) Sub-kontraktor sebagian dan seluruh proses pemasaran, misalnya subkontraktor desain, supplier, broker, dan lain-lain.

(4) Kerja sama operasional atau *outsourcing* untuk bagian dari kegiatan pemasaran, misalnya Era, Ray White, Coldwell Banker, dan kerja sama Developer dengan Broker.³⁸

³⁸ *Ibid.*, hlm.516

- c) Mengembangkan pasar dengan menggabungkan bisnis yang lain dalam satu industri.

Cara yang tepat untuk memperbesar pasar bila modalnya cukup dan ingin cepat besar adalah :

- (1) Akuisisi (mengambil alih bisnis lain)

Dengan mengakuisisi, maka secara otomatis pasar dari perusahaan yang diakuisisi menjadi miliknya. Misalnya, perusahaan A yang bergerak diproduk yang sama dengan perusahaan B di mana perusahaan B sedang mengalami kesulitan arus kas, sehingga menawarkan diri untuk diakuisisi, atau memang perusahaan A berminat untuk membeli perusahaan B karena ingin memperbesar pasar dan memperkecil persaingan. Untuk itu perusahaan B diakuisisi menjadi perusahaan A.

- (2) Merger (menggabungkan dua badan usaha atau lebih)

Kasusnya hampir sama dengan akuisisi, tetapi posisi keuangan dan merek antara perusahaan A dengan perusahaan B tidak jauh berbeda, bisa sama atau lebih besar disalah satu perusahaan namun keduanya sepakat untuk melakukan merger.³⁹

- 3) Mengembangkan pasar dengan strategi integrasi (penyatuan)

Ada 2 jenis strategi integrasi, yaitu :

- a) Integrasi vertikal (hulu ke hilir dari *flow* industri)

Penyatuan integrasi vertikal dengan cara membeli perusahaan ke dalam (pemasok, konsultan, produsen, dan lain-lain) atau membeli perusahaan keluar ke arah konsumen (distributor, *wholeseller*, agen, outlet, dan lain-lain). Contohnya adalah perusahaan mie yang membeli perusahaan gandum.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 517

b) Integrasi horizontal (antar produk, antar kategori)

Penyatuan integrasi perusahaan-perusahaan yang produknya tidak sama tetapi menunjang kesuksesan bisnisnya. Contohnya adalah perusahaan sepatu membeli perusahaan alat-alat olahraga, dan lain-lain.

4) Mengembangkan pasar dengan sinergisme

Melakukan pengembangan pasar dengan cara mengadakan perjanjian kerja sama antara dua perusahaan yang berbeda pasar dengan tujuan *swap market* atau tukar pasar dan memperkuat satu sama lainnya karena keduanya mempunyai keistimewaan. Perusahaan yang satu ingin memasarkan produknya ke pasar dan perusahaan yang lainnya ingin menambah calon pelanggan. Contohnya adalah bank dengan asuransi, rumah sakit dengan asuransi, *dealer* mobil dengan asuransi, dan lain-lain.⁴⁰

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan pengembangan usaha. Setelah memastikan untuk mengembangkan sebuah usaha maka dapat melakukan strategi-strategi pengembangan bisnis berdasarkan produk, pasar, organisasi, skala usaha dan inovasinya.

4. Tahapan pengembangan usaha

Secara umum pengembangan usaha bagi usaha kecil dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tahap 1 : identifikasi peluang

Tahap 2 : merumuskan alternatif usaha

Tahap 3 : seleksi alternatif terbaik

Tahap 4 : pelaksanaan alternatif terbaik

Tahap 5 : evaluasi

a. Tahap 1 : identifikasi peluang usaha

Peluang usaha perlu diidentifikasi dan dirinci. Untuk itu diperlukan data dan informasi. Informasi itu biasanya diperoleh dari

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 518.

berbagai sumber, seperti : rencana perusahaan, saran dan usul manajemen usaha kecil, program pemerintah (misalnya sistem subkontrak), hasil berbagai riset peluang usaha, kadin atau asosiasi usaha sejenis, temuan konsultan usaha kecil, dan lain-lain.

b. Tahap 2 : merumuskan alternatif usaha

Setelah informasi terkumpul dan dianalisis, maka pimpinan perusahaan atau manajer usaha dapat merumuskan usaha apa saja yang mungkin dapat dibuka.

c. Tahap 3 : seleksi alternatif

Alternatif yang banyak selanjutnya harus dipilih satu atau beberapa alternatif yang terbaik (prospektif). Untuk usaha yang prospektif dasar pemilihannya antara lain dapat menggunakan kriteria sebagai berikut : ketersediaan pasar, risiko kegagalan, dan harga.

d. Tahap 4 : pelaksanaan alternatif terpilih

Setelah penentuan alternatif terpilih, maka tahap selanjutnya pelaksanaan usaha yang terpilih tersebut.

e. Tahap 5 : evaluasi

Evaluasi dimaksudkan untuk memberikan koreksi dan perbaikan terhadap usaha yang dijalankan, di samping itu juga diarahkan untuk dapat memberikan masukan bagi perbaikan pelaksanaan usaha selanjutnya.⁴¹

Dari penjelasan tahapan pengembangan usaha dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha harus sesuai tahapan yang telah dirancang agar memperoleh hasil yang maksimal dan juga memuaskan. Dengan demikian usaha tersebut akan berhasil dalam mengembangkan usahanya dan juga memperoleh laba yang maksimal.

⁴¹ Pandji Anoraga, *Op.Cit.*, hlm.90.

E. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang di jadikan sebagai landasan peneliti diantaranya adalah:

1. Penelitian dari Andy Dwi Hardi (2016), dengan judul “Analisa Strategi Pengembangan Bisnis di PT.EM Advertising” bahwa dalam pengembangan bisnis di PT.EM Advertising perusahaan hendaknya menerapkan strategi pengembangan bisnis sesuai hasil matrik SWOT yang telah dibuat. Sesuai dengan hasil matriks SWOT pula didapati bahwa perusahaan seharusnya mengambil langkah-langkah untuk menerapkan jenis strategi intensif milik David yaitu : pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk strategi penetrasi pasar, perusahaan harus mampu memanfaatkan koneksi dan hubungan yang telah terjalin baik dengan klien besar untuk semakin menggencarkan kegiatan pemasarannya. Untuk strategi pengembangan produk, kualitas produk yang unggul di pasar juga harus dimaksimalkan untuk semakin mempertegas dominasi perusahaan atas perusahaan lain. Sedangkan untuk strategi pengembangan pasar, perusahaan sebaiknya mulai lebih intens menjangkau wilayah lain di luar Jawa untuk menanggulangi adanya isu atau rencana pengurangan reklame konvensional di tengah kota yang dianggap merusak estetika kota.⁴²

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu hampir sama karena membahas tentang strategi pengembangan bisnis, hanya saja fokus penelitian di atas terletak pada strategi pengembangan pada bidang advertising sedangkan fokus penelitian sekarang terletak pada komparasi strategi pengembangan usaha.

2. Penelitian dari Hafidh Munawir (2016), dengan judul “Strategi Pengembangan Industri Roti (Studi Kasus Di CV Mandiri)” bahwa untuk menentukan strategi pengembangan usaha, perlu dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap

⁴² Andy Dwi Hardi, *Analisa Strategi Pengembangan Bisnis di PT.EM Advertising*, Jurnal AGORA Vol.4, No.1 (2016).

suatu perusahaan. Faktor internal dibedakan menjadi dua yaitu kekuatan dan kelemahan. Hasil identifikasi kekuatan CV mandiri adalah : variasi produk, harga produk, lokasi perusahaan, inovasi produk, kualitas, pelanggan tetap. Hasil identifikasi kelemahan CV Mandiri yaitu promosi, modal, kemasan dan jaringan distribusi. Faktor eksternal perusahaan dibedakan menjadi dua yaitu peluang dan ancaman. Hasil identifikasi peluang dari CV Mandiri yaitu kerjasama dengan institusi lain, area pemasaran, pengembangan produk dan kemajuan teknologi. Sedangkan ancaman dari CV Mandiri yaitu kekuatan tawar menawar, tingkat persaingan, produk substitusi dan harga bahan baku. Dengan melihat beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari CV Mandiri, maka strategi yang dilakukan oleh CV Mandiri yaitu meningkatkan pangsa pasar, mengembangkan produk baru dan meningkatkan kualitas produk.⁴³

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu hampir sama karena membahas tentang strategi pengembangan bisnis, hanya saja fokus penelitian di atas terletak pada strategi pengembangan pada industri roti sedangkan fokus penelitian sekarang terletak pada komparasi strategi pengembangan usaha.

3. Penelitian dari Amrullah (2016) dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Restoran Makassar Berbahan Baku Hasil Ternak dalam Mendukung penyediaan Makanan Sehat (Studi Kasus di Restoran Marannu dan Karebosi Kelapa Gading)” bahwa dari kombinasi nilai EFE dan IFE didapatkan matriks IE pada posisi sel tengah (pertumbuhan/stabil). Hal ini menggambarkan dan mengindikasikan posisi usaha bisnis restoran menu makanan khas makassar stabil dalam merespon situasi eksternal yang dihadapi. Sedangkan berdasarkan SWOT didapatkan strategi pengembangan atas menu makanan khas Makassar yaitu meningkatkan produktivitas, menerapkan standar mutu, peningkatan pelayanan, meningkatkan efisiensi waktu dan pengadaan bahan baku, meningkatkan

⁴³ Hafidh Munawir, *Strategi Pengembangan Industri Roti (Studi Kasus Di CV Mandiri)*, Jurnal Seminar Nasional IENACO-2016.

volume penjualan dengan efektifitas pemasaran, mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk serta memperbaiki mutu SDM.⁴⁴

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu hampir sama karena membahas tentang strategi pengembangan bisnis, hanya saja fokus penelitian di atas terletak pada strategi pengembangan bisnis restoran berbahan baku hasil ternak dalam mendukung penyediaan makanan sehat sedangkan fokus penelitian sekarang terletak pada komparasi strategi pengembangan usaha.

4. Penelitian dari Verniaputri Agusetyaningrum (2016), dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Untuk Meningkatkan Citra Kota Malang Sebagai Destinasi Wisata Kuliner (Studi Pada Ukm Berbasis Kuliner Kota Malang)” bahwa strategi pengembangan UKM kuliner yang diterapkan berupa pelatihan, perlindungan usaha, kemitraan dan promosi. Yang menjadi faktor penghambat dari strategi pengembangan UKM kuliner di kota Malang yaitu permodalan, bahan baku, peralatan, sumber daya manusia dan lahan, sedangkan faktor pendukungnya yaitu perijinan, pelatihan, pemasaran dan paguyuban.⁴⁵

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu hampir sama karena membahas tentang strategi pengembangan bisnis, hanya saja fokus penelitian di atas terletak pada strategi untuk meningkatkan citra kota sebagai destinasi wisata kuliner sedangkan fokus penelitian sekarang terletak pada komparasi strategi pengembangan usaha.

5. Penelitian dari Sani Tantra (2014), dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Pada UD.Sumber Baru Surakarta (Studi Pada Aspek Pemasaran)” bahwa analisa SWOT perusahaan dapat disimpulkan bahwa kekuatan dan

⁴⁴ Amrullah, *Strategi Pengembangan Bisnis Restoran Makassar Berbahan Baku Hasil Ternak dalam Mendukung penyediaan Makanan Sehat (Studi Kasus di Restoran Marannu dan Karebosi Kelapa Gading)*, jurnal Manajemen IKM Vol. 11 No. 1.

⁴⁵ Verniaputri Agusetyaningrum, *Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Untuk Meningkatkan Citra Kota Malang Sebagai Destinasi Wisata Kuliner (Studi Pada Ukm Berbasis Kuliner Kota Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 38 No.2 September 2016.

kesempatan yang dimiliki perusahaan lebih besar dibandingkan dengan kelemahan serta ancaman yang ada. Dan segala faktor dan kondisi yang terjadi pada UD.Sumber Baru maka strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan adalah strategi fokus nilai terbaik (*best value focus*) karena sangat sesuai dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat unggul dari kondisi persaingan yang ada.⁴⁶

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu hampir sama karena membahas tentang strategi pengembangan bisnis, hanya saja fokus penelitian di atas terletak pada strategi pengembangan pada bidang pemasaran sedangkan fokus penelitian sekarang terletak pada komparasi strategi pengembangan usaha.

Dari hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan sekarang terdapat perbedaan maupun persamaan. Perbedaan terletak pada pertama, obyek penelitian. Pada penelitian terdahulu menggunakan satu tempat untuk dijadikan obyeknya, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan dua tempat untuk dijadikan obyek yaitu Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara. Kedua, penelitian sekarang mengkomparasikan strategi pengembangan usaha dari dua obyek, sedangkan penelitian terdahulu fokus pada strategi pengembangan usaha dalam satu obyek. Ketiga, kota dan daerah yang dijadikan penelitian sekarang terletak di Desa Krasak Pecangaan Jepara dan di Desa Purwogondo Kalinyamatan Jepara. Sedangkan penelitian lainnya ber-obyek di tempat lain dalam negeri sendiri dengan nama perusahaan yang berbeda-beda pula.

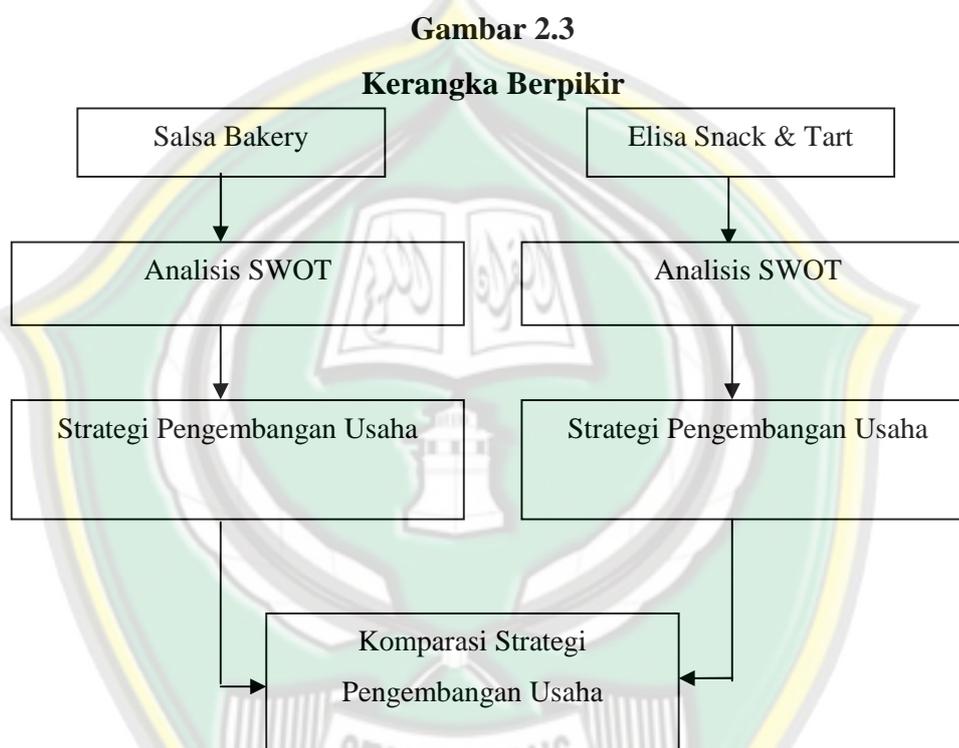
Sedangkan persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menjelaskan strategi pengembangan sebuah usaha dengan metode dan cara yang berbeda.

⁴⁶ Sani Tantra, *Strategi Pengembangan Bisnis Pada UD.Sumber Baru Surakarta (Studi Pada Aspek Pemasaran)*, jurnal AGORA Vol.2, No.1 (2014).

F. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah proses analisis komparasi strategi pengembangan usaha, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami proses dan langkah-langkah yang digunakan untuk menganalisis komparasi strategi pengembangan usaha.

Adapun bentuk kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Maksud kerangka berfikir di atas adalah bahwa dalam Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart di Jepara melakukan sebuah strategi pengembangan usaha. Sebelum melakukan analisis strategi pengembangan usaha, yang dilakukan adalah menganalisis SWOT dahulu. Setelah itu baru menganalisis strategi pengembangan usaha. Setelah keduanya melakukan strategi pengembangan usaha langkah selanjutnya yaitu mengkomparasikan strategi yang dijalankan oleh Salsa Bakery dan Elisa Snack & Tart.