

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan pemaparan dari penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan baik dalam segi objek penelitian, metode ataupun pendekatan yang digunakan agar dapat dijadikan pembeda dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Adapun beberapa penelitian yang ditemukan dan memiliki relevansi dengan permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini antara lain:

Jerusalem et.al (2010) dalam penelitiannya merancang strategi industri kecil menengah di bidang usaha konveksi dengan menggunakan empat langkah umum perumusan strategi yakni analisis lingkungan eksternal dan internal; perumusan peluang dan masalah utama; identifikasi dan evaluasi alternatif strategi; serta perumusan strategi. Langkah ketiga dari perumusan strategi dibantu dengan tiga tahapan proses yaitu tahap masukan (*input stage*) yang terdiri dari analisis EFE, CPM, dan IFE, tahap pencocokan (*matching stage*) yang terdiri dari analisis SWOT, SPACE, IE, dan GS. Kemudian tahap terakhir yaitu tahap keputusan (*decision stage*) menggunakan analisis QSPM.

Berdasarkan studi yang dilakukan, maka strategi utama yang dihasilkan adalah dengan melakukan integrasi horizontal terhadap perusahaan lain yang memiliki kekuatan internal yang lebih baik sebagai

persiapan dalam melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing korporat.

Sari, et.al (2003) melakukan analisa strategi keunggulan bersaing perusahaan di PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi) Desa Cangkringmalang Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk (1) mengidentifikasi sumber daya yang ada di perusahaan, (2) menganalisa faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan, (3) menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan sehingga dapat dirumuskan strategi keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

Metode yang digunakan metode penelitian deskriptif dengan menganalisis elemen-elemen yang mendukung strategi keunggulan bersaing perusahaan PT ILUFA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan perusahaan mempengaruhi kegiatan perusahaan. Hasil analisis faktor eksternal diperoleh nilai 2,72; hasil analisis faktor internal diperoleh nilai 2,67; hasil analisis SWOT perusahaan berada pada sel I; dari matriks GE berada pada sel V. Maka disimpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis ETOP, SAP, SWOT dan GEM pada PT ILUFA, perusahaan berada dalam kondisi rata-rata. Berdasarkan analisis QSPM diperoleh strategi yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi Market Development.

Puspitasari, et.al. (2013) melakukan pemilihan strategi bisnis pada sentra industri gerabah kasongan, Bantul, DIY. Peneliti melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal yang dijadikan acuan utama untuk

melakukan perbaikan strategi pemasaran. Penetapan prioritas strategi diperoleh dari hasil analisis SWOT dengan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) juga digunakan untuk membandingkan prioritas strategi bisnis dengan melihat segi infrastruktur, waktu, *cost* dan pendapat pengusaha dalam penelitian ini.

Dari hasil penelitian, dapat diperoleh strategi yang paling tepat digunakan oleh IKM gerabah yaitu melakukan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Selain itu membuat Desa Kasongan lebih menarik dengan mengembangkan desa menjadi daerah wisata yang memang menarik untuk dikunjungi.

Bahri (2012) melakukan analisis perencanaan strategi bersaing pada perusahaan Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) An-Nuur berdasarkan aktivitas-aktivitas *value chain* menggunakan perhitungan AHP dan analisis QSPM. Tujuan dari penentuan strategi tersebut adalah untuk mengambil keuntungan dari adanya aktivitas faktor kekuatan dan peluang, memperkuat aktivitas faktor kelemahan dan mengembangkan pertahanan terbaik dari faktor ancaman.

Penentuan strategi bersaing belum tentu merupakan strategi terbaik dan sesuai dengan tujuan perusahaan IKOT An-Nuur, sehingga muncul permasalahan untuk menentukan strategi alternatif yang diprioritaskan perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini digunakan penggunaan QSPM untuk menentukan alternatif strategi yang diprioritaskan. Adapun

strategi yang diprioritaskan dari beberapa item strategi berdasarkan QSPM adalah mencari pangsa pasar yang lebih besar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar dengan rata-rata nilai TAS 6.53.

Finansia (2016), melakukan penelitian dengan menganalisis strategi dengan perspektif *value chain* di Pamella Swalayan, Yogyakarta dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Pamella Swalayan merupakan salah satu perusahaan ritel modern yang hadir dengan format swalayan yang mengembangkan diri di beberapa wilayah di Yogyakarta dengan membawa visi dan misi organisasi yang islami. Dalam menghadapi persaingan antara peritel yang semakin ketat Pamella Swalayan perlu menyusun strategi yang tepat agar dapat memenangi persaingan.

Penelitian tersebut dimulai dengan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal disepanjang aktivitas *value chain* perusahaan. Perumusan strategi menggunakan matriks SWOT dan matriks IE. Kemudian hasil yang diperoleh dari perumusan strategi dibandingkan dan dievaluasi dengan matriks QSPM. Sistem pembobotan alternatif strategi menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice 2000*. Adapun hasil dari penelitian tersebut berupa prioritas strategi yang sesuai dengan kondisi Pamella Swalayan yaitu pengembangan program loyalitas pelanggan dalam suatu manajemen hubungan pelanggan. Total skor yang diperoleh untuk strategi tersebut adalah 6.997.

Govindan et.al. (2013) melakukan pemilihan pihak ketiga dalam melakukan proses logistic terbalik (*third-party reverse logistic-3PRLP*) berdasarkan kriteria dengan menguraikan proses pemilihan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan Model *Analytical Network Process* (ANP). Contoh kasus yang dijabarkan pada penelitian tersebut yaitu permasalahan pada perusahaan *automobile* di India.

Penelitian Govindan et.al menyelesaikan permasalahan pemilihan 3PRLP dengan metode AHP untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diprioritaskan dan model ANP untuk memilih penyedia jasa 3PRLP. Selain itu, dilakukan analisis sensitivitas untuk menganalisis ketahanan solusi. Berdasarkan analisis yang dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif maka dari tujuh penyedia jasa 3PRLP yang diperhitungkan, terpilih penyedia jasa 3PRLP1 yang menjadi pilihan terbaik.

Rahayu (2016) melakukan analisis pemilihan strategi bisnis pada IKM kerajinan kulit “ROOSMAN” yang terletak di sentra kerajinan kulit Manding, kabupaten Bantul, D.I. Yogyakarta. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada IKM “ROOSMAN” dan memilih strategi yang tepat untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif agar IKM “ROOSMAN” menjadi IKM yang berdaya saing tinggi. Metode yang digunakan yaitu metode QSPM dengan menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian digunakan juga Metode *Analytical Network Process* (ANP) untuk memilih strategi terbaik berdasarkan prioritas.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu alat pengambilan keputusan masalah multikriteria yang digunakan yakni model ANP (*Analytic Network Process*), dimana model ANP merupakan model yang lebih kompleks dan alasan utama karena kemampuannya untuk mempertimbangkan hubungan faktor-faktor yang saling bergantung dibandingkan dengan model AHP (*Analytic Hierarchy Process*) yang hanya menggunakan model secara hirarkis (Govindan, et. al, 2013).

Pada penggunaan model ANP tersebut selain digunakan untuk pengambilan keputusan pada metode QSPM juga digunakan untuk pengambilan keputusan berdasarkan beberapa kriteria yang dipilih, yakni segi waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha. Keempat kriteria tersebut dapat memperkuat asumsi para pembuat keputusan untuk memilih strategi mana yang paling tepat.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	OBJEK	METODE
Jerusalem et.al (2010)	Perancangan Strategi Usaha Industri Kecil menengah di bidang Usaha Konveksi	Perusahaan Industri Konveksi Enhaje	Tahap Masukan : Analisis EFE, Analisis CPM (<i>Competitive Profile Matrix</i>), Analisis IFE Tahap Pencocokan : Analisis SWOT, Analisis SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>), Analisis IE, Analisis GS (<i>Grand Strategy</i>) Tahap Keputusan : Analisis QSPM

Sari et.al (2003)	Analisa Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan	PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi) Desa Cangkringmalang Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan Jawa Timur.	Analisis ETOP (<i>Environmental Threat and Opportunity Profile</i>), Analisis SAP (<i>Strategic Advantage Profile</i>), Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis IE, Analisis SWOT, Analisis GEM (<i>General Electric Matrix</i>), Analisis QSPM
Puspitasari et.al (2013)	Pemilihan Strategi Bisnis dengan menggunakan QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>) dan Model MAUT (<i>Multi Attribute Utility Theory</i>)	Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta	Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis IE, Analisis SWOT, Analisis QSPM, Analisis MAUT (<i>Multi Attribute Utility Theory</i>)
Bahri (2012)	Analisis Strategi Bersaing Berdasarkan Konsep Value Chain pada Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) Menggunakan AHP dan QSPM	Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT)	Analisa Aktivitas Internal dan Eksternal berdasarkan Konsep <i>Value Chain</i> , Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis IE, Analisis SWOT, Analisis QSPM.
Finansia (2016)	Analisis Strategi Dengan Perspektif <i>Value Chain</i> Menggunakan Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	Pamella Swalayan Yogyakarta	Analisa Aktivitas Internal dan Eksternal berdasarkan Konsep <i>Value Chain</i> , Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis IE, Analisis SWOT, Analisis QSPM.

Govindan, et.al (2013)	<i>An analytic network process-based multicriteria decision makin model for reverse supply chain</i>	Perusahaan manufaktur produsen komponen mobil di India	Model <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan Model <i>Analytical Network Process</i> (ANP)
Rahayu (2016)	Pemilihan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> dan Model MAUT (<i>Multi Attribute Utility Theory</i>)	IKM Kerajinan Kulit “ROOSMAN” Manding, Bantul, DIY	Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis IE, Analisis SWOT, Analisis QSPM, Model <i>Analytic Network Process</i> (ANP)

2.2. Pengertian Industri Kecil

Menurut Saputro (2014), Industri kecil dalam perekonomian Indonesia merupakan suatu basis yang cukup besar dalam menopang ekspor nonmigas, dan memperkuat struktur industri transformasi dari masyarakat agraris menjadi masyarakat industri. Industri kecil memiliki peranan penting bagi perkembangan perekonomian pedesaan melalui penyerapan tenaga kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, dan penyebaran industri dalam rangka mengantisipasi ketimpangan antara perekonomian di pedesaan dan di perkotaan.

Definisi industri kecil menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan, yaitu:

- a. Industri dengan investasi kurang dari 5 Juta.

- b. Sumber modal usaha pada umumnya berasal dari tabungan sendiri atau lembaga keuangan tidak resmi.
- c. Sebagian besar hasil produksi atau jasa mereka hanya dikenali oleh masyarakat yang berpenghasilan rendah atau sebagian kecil golongan ekonomi menengah.
- d. Jumlah tenaga kerja kurang dari 19 orang.

Kecenderungan industri kecil yang banyak menyerap tenaga kerja membuat sector ini juga intensif dalam menggunakan sumberdaya lokal. Banyaknya jumlah orang yang bekerja pada industri kecil memperlihatkan betapa pentingnya peranan industri kecil dalam membantu memecahkan masalah pengangguran dan pemerataan distribusi pendapatan.

2.2.1. Ciri-ciri Industri Kecil

Industri kecil merupakan salah satu sektor informal yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kegiatan usahanya tidak terorganisir dengan baik
- b. Pada umumnya unit usaha tidak memiliki ijin usaha
- c. Pola kegiatan usaha tidak terfokus dalam arti lokasi atau jam kerja.
- d. Pada umumnya kebijaksanaan pemerintah untuk membangun golongan ekonomi lemah tidak sampai ke sector industri kecil.
- e. Unit usaha mudah beralih ke usaha lain.
- f. Teknologi yang digunakan masih bersifat sederhana.
- g. Skala usaha kecil, karena modal dan perputaran usahanya kecil.

- h. Tidak memerlukan pendidikan formal, karena hanya berdasarkan pengalaman sambil bekerja.
- i. Pada umumnya bekerja sendiri atau hanya dibantu karyawan atau kerabat/ keluarga.
- j. Sumber modal usaha pada umumnya berasal dari dari tabungan sendiri atau dari lembaga keuangan yang tidak resmi.
- k. Sebagian besar hasil produksi atau jasa mereka hanya dikenali oleh masyarakat yang berpenghasilan rendah atau sebagian kecil atau golongan dengan ekonomi menengah.

2.3. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.1. Pengertian Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. (Hunger, et.al, 2013:16). Sedangkan menurut David (2011), strategi adalah aksi potensial yang

membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, disvestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi dalam suatu bisnis yaitu suatu tindakan dari perencanaan yang matang dengan berorientasi pada masa depan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

2.3.2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2011), Manajemen strategis adalah suatu pengetahuan yang didalamnya mencakup perancangan, penerapan, hingga evaluasi dari suatu keputusan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Fokus dari manajemen strategis ini yaitu mengintegrasikan antara fungsi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai tujuan organisasional.

Adapun tujuan dari manajemen strategis diantaranya adalah mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang untuk masa depan, atau rencana jangka panjang untuk mengoptimalkan berbagai fungsi organisasi untuk keberhasilan organisasi.

Menurut Hunger (2013), Manajemen strategis terdiri atas Sembilan tugas penting:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah, dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
7. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih.

8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran lokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, para pelaksana, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan merupakan hal yang ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

2.3.3. Konsep Strategi

Kesuksesan dari penerapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan bergantung pada ketepatan perusahaan dalam menggunakan konsep strategi. Konsep-konsep strategi yang dikemukakan oleh Alfred (1962) adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang diambil perusahaan agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantages*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

David (2011) menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis strategi, yaitu:

1. Strategi-strategi Integrasi atau biasa disebut integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/atau pesaing. Strategi ini terdiri dari:

- a. Integrasi ke depan, berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kendali lebih besar atas distributor atau peritel.
 - b. Integrasi ke belakang, yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali lebih besar atas pemasok perusahaan.
 - c. Integrasi horizontal, mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.
2. Strategi-strategi Intensif atau upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi ini terdiri dari:
- a. Penetrasi pasar, yaitu strategi dengan mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.
 - b. Pengembangan pasar, meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
 - c. Pengembangan produk, yaitu strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.
3. Strategi Diversifikasi terdiri dari dua macam, yaitu:
- a. Strategi diversifikasi terkait yaitu ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

- b. Strategi diversifikasi tidak terkait yaitu ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

4. Strategi Defensif terdiri dari tiga macam strategi yakni:

- a. Strategi pengurangan, dilakukan ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- b. Strategi divestasi, yakni menjual satu divisi atau bagian dari organisasi untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis yang lebih jauh.
- c. Strategi likuidasi, yakni menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

2.4. Pengertian Lingkungan Usaha

Menurut Kadin Indonesia, secara umum lingkungan bisnis atau lingkungan usaha dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berlaku di lingkungan usaha, yang dapat mendorong ataupun menghambat serta mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan kegiatan-kegiatan usaha di semua sektor di sebuah perusahaan. Sesuai sifatnya, dilihat dari sisi perusahaan atau pelaku usaha, lingkungan usaha bisa dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan usaha internal, dan lingkungan usaha eksternal.

Lingkungan usaha internal yaitu kondisi-kondisi yang terjadi di dalam sebuah perusahaan yang sepenuhnya bisa dikontrol oleh perusahaan. Sedangkan lingkungan usaha eksternal yaitu kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang sama sekali tidak bisa dipengaruhi oleh perusahaan. Berikut merupakan penjelasan secara mendalam mengenai lingkungan usaha internal dan eksternal:

2.4.1. Lingkungan Usaha Eksternal

Lingkungan usaha eksternal terdiri dari enam elemen besar, yakni pemerintah, faktor-faktor legal, faktor-faktor geo fisik, faktor-faktor politik, faktor-faktor sial-budaya, dan faktor-faktor kependudukan atau demografi. Ke enam elemen ini sama sekali tidak bisa dipengaruhi oleh perusahaan secara individu. Bahkan faktor-faktor geo-fisik sama sekali diluar kontrol manusia.

Adapun lingkungan eksternal dibagi lagi menjadi dua macam, yakni lingkungan eksternal mikro, yakni lingkungan eksternal yang berhubungan langsung dengan kegiatan sebuah perusahaan atau berpengaruh langsung terhadap kegiatan sebuah usaha, atau biasa disebut lingkungan operasi. Sedangkan lingkungan makro adalah lingkungan eksternal yang mempengaruhi tetapi tidak berkaitan langsung dengan kegiatan sebuah perusahaan.

Lingkungan eksternal mikro terdiri dari pemasok bahan baku, alat-alat produksi, dan lainnya; pembeli/konsumen, perantara (dalam pemasaran, distribusi, atau pendanaan) dan masyarakat/publik

(termasuk media). Sedangkan lingkungan usaha makro terdiri dari dua kelompok besar, yakni ekonomi dan non-ekonomi. Lingkungan eksternal makro dari segi ekonomi memiliki tiga sub-elemen kunci yakni kondisi perekonomian masyarakat (diantaranya adalah tingkat pendapatan rata-rata masyarakat, kesenjangan dalam distribusi pendapatan, dll). Kebijakan-kebijakan ekonomi, dan sistem ekonomi. Dan non ekonomi seperti politik, sosial-budaya, alam, demografi, teknologi dan internasional.

2.4.2. Lingkungan Usaha Internal

Elemen-elemen dari lingkungan internal adalah manusia, yakni pekerja dan pimpinan, material dan bahan baku, modal baik untuk pembiayaan kegiatan usaha sehari-hari, modal kerja), maupun modal untuk perluasan usaha (modal investasi), mesin dan peralatan produksi (yang mengandung teknologi tertentu) dan proses atau sistem manajemen yang diterapkan. Walaupun faktor-faktor tersebut bisa dikontrol sepenuhnya oleh perusahaan dalam kenyataan sehari-hari, faktor-faktor tersebut tidak tertutup dari pengaruh lingkungan eksternal. Misalnya, ketentuan upah minimum bisa berdampak negatif terhadap kondisi keuangan perusahaan, yang berarti menciptakan lingkungan internal yang tidak kondusif lewat faktor tenaga kerja.

2.5. Perumusan Strategis

Menurut David (2011) dalam suatu proses penyusunan strategi, terdapat beberapa tahapan, yaitu pengembangan visi misi, identifikasi

peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2.5.1. Visi dan Misi Bisnis

Sangat penting bagi para manajer dan eksekutif di organisasi mana pun untuk sepaham mengenai visi dasar yang perusahaan ingin raih dalam jangka panjang. Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, "Ingin menjadi seperti apakah kita?" pertanyaan visi haruslah singkat, diharapkan satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer diminta masukannya dalam proses mengembangkannya.

Pertanyaan misi adalah sebuah deklarasi tentang "alasan keberadaan" suatu organisasi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan penting, "Apakah bisnis kita?" Pernyataan visi dan misi sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi.

2.5.2. Analisis dan Pilihan Strategis

Menurut David (2011) analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif dan analisis deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran visi, misi dan lingkungan perusahaan terkait dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan analisis deskriptif kuantitatif menggunakan matriks EFE (*Eksternal*

Factor Evaluation), IFE (*Internal Factor Evaluation*), IE (Internal Eksternal), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dan MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*).

Penyusunan strategi dilakukan dengan melalui tiga tahapan kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahapan keputusan (David, 2011). Berikut merupakan penjelasan dari tahapan kerja penentuan strategi:

1. Tahap Input

Tahap input berfokus untuk meringkas informasi dasar yang dibutuhkan. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan serta permasalahan yang ada pada perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman untuk membuat matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*).

a. Analisis Penilaian Eksternal

Penilaian eksternal mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya.

Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan; (3) kekuatan politik,

pemerintahan, dan hukum: (4) kekuatan teknologi; (5) kekuatan kompetitif.

Untuk meringkas dan mengevaluasi informasi mengenai peluang-peluang dan ancaman-ancaman organisasi, penyusun strategi membuat matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). Menurut David (2011), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dapat dikembangkan dalam 5 langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10-20 faktor eksternal termasuk peluang dan ancaman.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.2. Matriks EFE

Faktor-faktor eksternal utama	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1		1,2,3, atau 4	

2, dst		1,2,3, atau 4	
Ancaman			
1		1,2,3, atau 4	
2, dst		1,2,3, atau 4	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00

Sumber: David (2011:160)

b. Analisis Penilaian Internal

Penilaian internal perusahaan yaitu upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Untuk meringkas dan mengevaluasi informasi mengenai kekuatan-kekuatan organisasi internal, penyusun strategi membuat matriks evaluasi faktor internal (IFE). Menurut David (2011), Matriks Evaluasi Faktor Internal dapat dikembangkan dalam 5 langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10-20 faktor internal termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.

- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti sangat lemah, sampai sangat kuat.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.3. Matriks IFE

Faktor-faktor utama	internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan				
1			3 atau 4	
2, dst			3 atau 4	
Kelemahan				
1			1 atau 2	
2, dst			1 atau 2	
Total		1,00		1,00 s.d 4,00

Sumber: David (2011:231)

1. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berfokus pada pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Tujuannya adalah untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan alternatif strategi yang layak bukan untuk strategi yang terbaik. teknik tahap pencocokan yaitu analisis matriks SWOT dan analisis matriks IE. Berikut merupakan penjelasan dari keduanya:

a. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Kemudian strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk matriks SWOT.

- 1) Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- 2) Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
- 3) Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- 4) Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- 5) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal (SO)

- 6) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal (WO)
- 7) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal (ST)
- 8) Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal (WT)

b. Analisis Matriks IE

Matriks IE berguna untuk menampilkan posisi perusahaan dalam diagram sistematis atau disebut juga matriks portofolio. Dengan mengetahui posisi perusahaan dalam industri maka penyusun strategi dapat memilih strategi alternatif yang layak. Berikut ini merupakan gambaran matriks IE.

Tabel 2.4. Matriks IE

		Total Nilai Tertimbang IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Total Nilai Tertimbang EFE	Tinggi 3,0-4,0	I <i>(Growth and Build)</i>	II <i>(Growth and Buta-ild)</i>	III <i>(Hold and maintain)</i>
	Sedang 2,0-2,9	IV <i>(Growth and build)</i>	V <i>(Hold and maintain)</i>	VI <i>(Harvest or Divest)</i>
	Rendah 1,0-1,99	VII <i>(Hold and</i>	VIII <i>(Harvest or</i>	IX <i>(Harvest or</i>

	<i>maintain)</i>	<i>Divest)</i>	<i>Divest)</i>
--	------------------	----------------	----------------

Sumber: David (2011:344)

Gambaran di atas merupakan identifikasi Sembilan sel strategi perusahaan. Namun pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam tiga strategi utama, yaitu:

- a) *Growth and build* (tumbuh dan berkembang) pada sel I, II dan IV. Strategi yang sesuai adalah strategi intensif (Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau dapat disebut juga strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal).
- b) *Hold and Maintain* (Menjaga dan mempertahankan) pada sel III, V, dan VII. Strategi yang sesuai adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c) *Harvest or divest* (panen atau divestasi) pada sel VI, VIII, dan IX. Strategi yang sesuai adalah strategi penciutan dan divestasi.

2. Tahap Keputusan

a. Analisis Matriks QSPM

Setelah menganalisis dan mendapatkan berbagai strategi-strategi alternatif, maka dilakukan tahap selanjutnya yaitu tahap keputusan untuk menentukan alternatif strategi yang akan dilakukan terlebih dahulu oleh perusahaan. Adapun alat yang digunakan untuk mendapatkan daftar prioritas alternatif

strategi untuk perusahaan adalah matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix- QSPM*). Adapun langkah-langkah dalam pembuatan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri.
- 2) Berilah bobot di setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut.
- 3) Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif strategi yang
- 4) Tentukanlah skor daya tarik (AS)
- 5) Hitunglah skor daya tarik total (TAS)
- 6) Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total.

Tabel 2.5. Matriks QSPM

Faktor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Faktor Internal							

Sumber: David (2011:353)

b. *Analytic Network Process* (ANP)

Metode *Analytic Network Process* (ANP) merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999 dalam Pungkaswati, 2013). ANP

merupakan teori matematis yang mampu menganalisa pengaruh dengan pendekatan asumsi-asumsi untuk menyelesaikan bentuk permasalahan. Metode ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang kompleks dengan menguraikan faktor-faktor permasalahan dan disertai dengan adanya skala prioritas yang menghasilkan pengaruh prioritas terbesar. ANP juga mampu menjelaskan model faktor-faktor *dependence* serta timbal baliknya secara sistematis. Pengambilan keputusan dalam aplikasi ANP yaitu dengan melakukan pertimbangan dan validasi atas pengalaman empiris (Rusydia, et al, 2013).

Dalam implementasi pemecahan masalah, ANP bergantung pada alternatif-alternatif dan kriteria yang ada. Pada Saaty (2006), dijelaskan bahwa teknis analisis ANP yaitu dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparison*) pada alternatif-alternatif dan kriteria proyek. Pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut *cluster* yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya. Elemen dalam suatu *cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dalam *cluster* yang sama (*inner dependence*) dan dapat pula mempengaruhi elemen pada *cluster* yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria.

Pembobotan dalam ANP diperlukan suatu model yang merepresentasikan keterkaitan antar kriteria/subkriteria atau alternatif. Dalam pembobotan ada dua kontrol, yaitu kontrol hirarki yang menunjukkan keterkaitan antar kriteria dan subkriteria dan kontrol keterkaitan yang menunjukkan keterkaitan antar kriteria/subkriteria. Bobot gabungan diperoleh melalui pengembangan dari supermatriks. Nilai dari supermatriks diberikan sebagai hasil penilaian dari skala prioritas yang diturunkan dari perbandingan berpasangan seperti pada AHP (Rusydia et, al, 2013).

Langkah-langkah implementasi ANP menurut Izik et, al (2014) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan Struktur Model Keputusan.

Pada langkah ini, masalah harus disusun dan model konseptual harus di buat. Awalnya, komponen-komponen penting harus diidentifikasi. Elemen paling atas (*cluster*) didekomposisi menjadi sub komponen dan atribut (*node*). ANP memungkinkan dependensi baik di dalam sebuah *cluster* (ketergantungan dalam) dan antar *cluster* (ketergantungan luar) (Saaty dalam Izik et. al 2011). Masing-masing variabel pada setiap tingkat harus didefinisikan bersamaan dengan hubungannya dengan unsur-unsur lain dalam sistem.

2. Matriks perbandingan berpasangan dari variabel yang saling terkait.

Pada ANP, perbandingan elemen berpasangan pada tiap tingkat dilakukan terhadap kepentingan relatif untuk kriteria kontrol mereka. Matriks korelasi disusun berdasarkan skala rasio 1-9. Dimana definisi rasio tersebut dijabarkan pada tabel 2.6 di bawah ini.

Tabel 2.6. Definisi Skala Penilaian dan Skala Numerik

Definition	Intensity of importance
Equal importance	1
Weak	2
Moderate importance	3
Moderate plus	4
Strong Importance	5
Strong plus	6
Very strong or demonstrated importance	7
Very, very strong	8
Extreme importance	9

Sumber: Saaty dalam Rusydiana, et al, (2013:16)

3. Penghitungan supermatriks. Setelah perbandingan berpasangan selesai, supermatriks dihitung dalam tiga langkah (Rusydiana, et al, 2013):

a) *Unweighted Supermatrix* (Supermatriks tanpa pembobotan), dibuat secara langsung dari semua prioritas lokal yang berasal dari perbandingan

berpasangan antar elemen yang mempengaruhi satu sama lain.

b) *Weighted supermatrix* (supermatriks berbobot) dihitung dengan mengalikan nilai dari supermatriks tanpa pembobotan dengan bobot *cluster* yang terkait

c) Komposisi dari *limiting supermatrix* (Supermatriks terbatas) dibuat dengan mengangkat supermatriks berbobot sampai stabil.

4. Bobot kepentingan dari *cluster* dan *nodes*

Penentuan bobot kepentingan dari faktor penentu dengan menggunakan hasil supermatriks terbatas dari model ANP.

Prioritas keseluruhan dari setiap alternatif dihitung melalui proses sintesis. Hasil yang diperoleh dari masing-masing *subnetwork* disintesis untuk memperoleh prioritas keseluruhan dari alternatif.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di salah satu IKM sentra kerajinan kulit Manding yaitu IKM milik Bapak Roosman yang terletak di Jl. Parangtritis KM.12 Manding Rt.08 Rw.05 Sabdodadi, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemilihan tempat penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan oleh peneliti berdasarkan berbagai permasalahan terkait industri kerajinan kulit lokal ini.

3.2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Berikut penjelasan dari kedua jenis data tersebut:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya.

Adapun data primer yang digunakan yaitu:

- a. Observasi.
- b. Wawancara.
- c. Kuisisioner.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya atau bersifat publik. Adapun data sekunder yang

digunakan dalam penelitian ini adalah publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan oleh perusahaan seperti struktur organisasi serta sejarah singkat perusahaan, studi kasus, data *online*, situs web, dan internet.

3.3. Metode Pengambilan Data

Pengambilan data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau permasalahan yang akan diteliti.

Adapun studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya adalah dengan menghimpun informasi dari buku (*text book*), buku pelengkap (*reference book*), jurnal-jurnal yang berkaitan, skripsi, dan internet.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

- a. Observasi atau melakukan pengamatan secara langsung di IKM kerajinan kulit milik Bapak Roosman di Manding.
- b. Wawancara atau proses tanya jawab dengan pemilik atau pengelola IKM dan para pekerjanya.
- c. Kuisisioner atau pertanyaan-pertanyaan yang berupa kuisisioner kepada responden terpilih. Pertanyaan kuisisioner mengarah pada

identifikasi eksternal dan internal, pembobotan dan peningkatan, serta untuk menentukan prioritas strategi.

3.4. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah data diolah berdasarkan konsep-konsep strategis untuk menentukan tindakan atau strategi alternatif sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi dengan cara terbaik. menurut David (2009) analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif dan analisis deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran visi, misi dan lingkungan perusahaan terkait dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan analisis deskriptif kuantitatif menggunakan matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*), IFE (*Internal Faktor Evaluation*), IE (*Internal Eksternal*), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) serta penggunaan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dalam proses penghitungan bobot prioritas strategi.

Penyusunan strategi dilakukan dengan melalui tiga tahapan kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahapan keputusan (David, 2009). Berikut merupakan penjelasan dari tahapan kerja penentuan strategi:

1. Tahap Input

Tahap input berfokus untuk meringkas informasi dasar yang dibutuhkan. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan serta permasalahan yang ada pada

perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman untuk membuat matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) dan IFE (*Internal Faktor Evaluation*).

a. Analisis Matriks EFE

Menurut David (2009), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dapat dikembangkan dalam 5 langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10-20 faktor eksternal termasuk peluang dan ancaman.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 3.1. Matriks EFE

Faktor-faktor eksternal utama	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1		1,2,3, atau 4	
2, dst		1,2,3, atau 4	
Ancaman			
1		1,2,3, atau 4	
2, dst		1,2,3, atau 4	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00

Sumber: David (2011:160)

b. Analisis Matriks IFE

Menurut David (2009), Matriks Evaluasi Faktor Internal dapat dikembangkan dalam 5 langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10-20 faktor internal termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti sangat lemah, sampai sangat kuat.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 3.2. Matriks IFE

Faktor-faktor utama	internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan				
1			3 atau 4	
2, dst			3 atau 4	
Kelemahan				
1			1 atau 2	
2, dst			1 atau 2	
Total		1,00		1,00 s.d 4,00

Sumber: David (2011:231)

2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berfokus pada pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Tujuannya adalah untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan alternatif strategi yang layak bukan untuk strategi yang terbaik. teknik tahap pencocokan yaitu analisis matriks SWOT dan analisis matriks IE. Berikut merupakan penjelasan dari keduanya:

a. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Terdapat delapan langkah dalam membentuk matriks SWOT.

- 1) Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.

- 2) Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
- 3) Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- 4) Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- 5) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal (SO)
- 6) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal (WO)
- 7) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal (ST)
- 8) Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal (WT)

b. Analisis Matriks IE

Matriks IE berguna untuk menampilkan posisi perusahaan dalam diagram sistematis atau disebut juga matriks portofolio. Dengan mengetahui posisi perusahaan dalam industri maka penyusun strategi dapat memilih strategi alternatif yang layak. Berikut ini merupakan gambaran matriks IE:

Tabel 3.3. Matriks IE

Total Nilai Tertimbang IFE

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Total Nilai Tertimbang EFE	Tinggi 3,0-4,0	I (Growth and Build)	II (Growth and Build)	III (Hold and maintain)
	Sedang 2,0-2,9	IV (Growth and build)	V (Hold and maintain)	VI (Harvest or Divest)
	Rendah 1,0-1,99	VII (Hold and maintain)	VIII (Harvest or Divest)	IX (Harvest or Divest)

Sumber: David (2011:344)

Gambaran di atas merupakan identifikasi Sembilan sel strategi perusahaan. Namun pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam tiga strategi utama, yaitu:

a) *Growth and build* (tumbuh dan berkembang) pada sel I, II dan IV.

Strategi yang sesuai adalah strategi intensif (Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau dapat disebut juga strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal).

b) *Hold and Maintain* (Menjaga dan mempertahankan) pada sel III, V, dan VII. Strategi yang sesuai adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

c) *Harvest or divest* (panen atau divestasi) pada sel VI, VIII, dan IX. Strategi yang sesuai adalah strategi penciutan dan divestasi.

3. Tahap Keputusan

a. Analisis Matriks QSPM

Setelah menganalisis dan mendapatkan berbagai strategi-strategi alternatif, maka dilakukan tahap selanjutnya yaitu tahap keputusan untuk menentukan alternatif strategi yang akan dilakukan terlebih dahulu oleh perusahaan. Adapun alat yang digunakan untuk mendapatkan daftar prioritas alternatif strategi untuk perusahaan adalah matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix- QSPM*). Adapun langkah-langkah dalam pembuatan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri.
- 2) Berilah bobot di setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut.
- 3) Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh perusahaan.
- 4) Tentukanlah skor daya tarik (AS)

- 5) Hitunglah skor daya tarik total (TAS)
- 6) Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total.

Tabel 3.4. Matriks QSPM

Faktor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Faktor Internal							

Sumber: David (2009)

b. Analisis Waktu, Biaya, Infrastruktur dan Pendapat Pengusaha

Setelah dihasilkan strategi alternatif pada tahap pencocokan, dilakukan analisa penentuan rating berdasarkan perhitungan kriteria waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha sebagai bahan pertimbangan. Untuk melakukan analisa tersebut maka perhitungan dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparison* pada *software super decisions*.

Proses analisis waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha ini diawali dengan membuat matriks analisis waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha yang berisi strategi-strategi alternatif yang diperoleh dari tahap pencocokan, kemudian diberi kolom pengisian skor untuk setiap strategi alternatif terhadap kriteria penilaian biaya, waktu, infrastruktur dan pendapat pengusaha. Adapun skala penilaian yang digunakan adalah skala 1-4 dimana skala tertinggi menunjukkan biaya paling tinggi, waktu paling lama, infrastruktur paling banyak, dan pendapat paling sesuai bagi pemilik usaha/ pengusaha.

Karena penentuan bobot penilaian pada ANP adalah dari 0-1, maka dilakukan *category comparison* pada tiap kriteria untuk skor 1-4 seperti ditunjukkan pada Gambar 3.1 berikut:

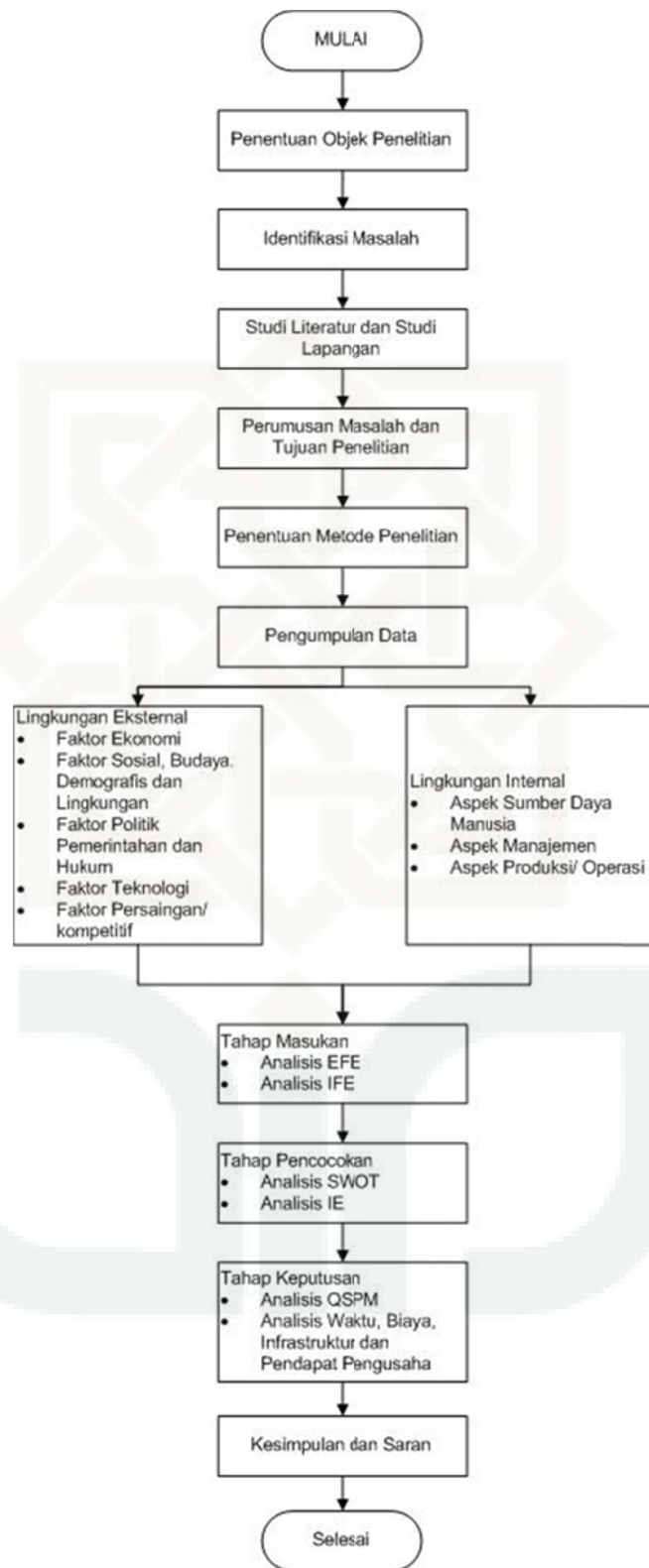
1.	1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2
2.	1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3
3.	1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4
4.	2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3
5.	2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4
6.	3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4

Gambar 3.1. *Pairwise comparison* penilaian analisis waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha

Keputusan yang dihasilkan terbagi menjadi tiga bagian, 1) sistem penilaian, 2) merits dari keputusan kriteria waktu, biaya, infrastruktur, dan pendapat pengusaha sebagai pertimbangan pembuat keputusan, dan 3) jaringan keterkaitan yang membuat keputusan lebih diinginkan dibanding alternatif lainnya (Saaty dalam Rusydiana, 2013).

3.5. Diagram Alir Penelitian

Berikut adalah diagram alir penelitian yang akan digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti agar penelitian dapat berjalan dengan terstruktur.



Gambar 3.2. Diagram Alir Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Riwayat Singkat Perusahaan

Usaha Kerajinan kulit Roosman didirikan oleh Bapak Roosman sendiri pada tahun 1989. Bapak Roosman merupakan penduduk asli Desa Manding, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Desa Manding merupakan desa yang terkenal dengan senta kerajinan kulit. Pak Roosman sendiri menjadi pengrajin kulit sejak beliau masih duduk di bangku sekolah dasar. Saat itu beliau hanya membantu usaha kerajinan kulit milik Pak Prapto, tetangganya yang memiliki usaha kerajinan kulit tanpa dibayar. Setelah remaja, Pak Roosman mulai menjadi buruh pengrajin selama puluhan tahun dengan upah pas-pasan. Menyadari bahwa beliau harus mencukupi kebutuhan keluarga dengan 2 orang putra, beliau tidak bisa bergantung hanya dari upah buruh saja. Akhirnya pada tahun 1989, Pak Roosman mulai merintis usaha kerajinan kulit sendiri dengan modal awal Rp 300.000,-.

Dari modal awal tersebut, Pak Roosman membuat produk sandal dengan bahan kulit sapi yang diperoleh dari Klaten dan dijual sendiri ke berbagai tempat wisata seperti Malioboro, Candi Prambanan dan sekitarnya hingga omset pertamanya yaitu Rp 500.000,-. Seiring

berjalannya waktu, Pak Rosman yang awalnya hanya dibantu dengan istri dan anaknya saja, saat ini memiliki 19 orang karyawan. Omsetnya pun sudah puluhan juta rupiah setiap bulannya. Saat ini, produk-produk kerajinan Bapak Roosman pun bermacam-macam sesuai dengan pesanan, seperti bermacam-macam tas, sepatu, jaket kulit, dompet, hingga sofa dengan bahan dasar kulit dapat beliau produksi.

Konsumen dari UKM Roosman ini mayoritas adalah *reseller* yang menjual kembali produk-produk tersebut. Konsumen UKM Roosman bukan hanya dari penjuru Indonesia seperti Jakarta, Bali, Sumatera, dan lainnya namun juga mancanegara seperti Denmark, Korea, Swiss, dan Jepang. Selama 20 tahun membuka usaha, produk-produk buatan UKM Roosman ini sudah banyak dikenal. Konsumen merasa puas dengan produk-produk yang dihasilkan Pak Roosman, karena selain rapi dan dibuat sesuai pesanan, Pak Roosman juga selalu menekankan kejujuran dan kedisiplinan untuk meraih kepercayaan pelanggan. Saat ini, kedua putranya sudah memiliki usaha sendiri berkat keuletan dan kejujuran Pak Roosman dalam berwirausaha.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi Usaha IKM Kerajinan Kulit “ROOSMAN” yaitu di Desa Manding, lebih tepatnya di Jl. Parangtritis KM 12 RT.08 Rw.05 Kecamatan Sabdodadi Kabupaten Bantul D.I. Yogyakarta.

4.1.3. Deskripsi Pekerjaan

Para pengrajin yang bekerja di IKM “ROOSMAN” bekerja mulai dari pukul 08.00 WIB pagi hari hingga pukul 16.00 WIB. Adapun jumlah pengrajin yang bekerja yaitu sebanyak 19 orang. Deskripsi pekerjaan yang dilakukan yaitu memproduksi berbagai macam produk sesuai dengan pesanan. Terdapat beberapa bagian pekerjaan, mulai dari penipisan bahan kulit, pembuatan pola, pemotongan bahan, pemasangan onderdil, penjahitan menggunakan mesin, penjahitan menggunakan tangan, hingga penyemiran.

Selain pekerjaan yang dikerjakan di tempat produksi, pengrajin juga membawa pulang pekerjaannya agar dapat diselesaikan di rumah. Upah yang diterima untuk pekerjaan yang dibawa pulang termasuk upah borongan yang dihitung per produk. Tak jarang beberapa warga sekitar yang bukan pekerja di IKM ROOSMAN juga menjadi pekerja borongan untuk mendapatkan uang tambahan. Di antara mereka ada yang menjadi buruh tani, pedagang, dan sebagainya.

4.1.4. Macam-macam Produk

Berbagai macam produk yang berbahan dasar kulit dapat diproduksi di IKM “ROOSMAN”, diantaranya adalah :

1. Berbagai macam jenis tas, baik untuk pria maupun wanita. Mulai dari tas wanita, tas selempang, koper, *clutch*, ransel dan masih banyak lagi jenis tas lainnya.

2. Berbagai macam jenis dompet.
3. Sepatu
4. Jaket
5. Sandal

Selain lima jenis produk unggulan di atas, IKM “ROOSMAN” juga dapat menerima berbagai pesanan produk lain seperti sofa atau lainnya yang berbahan kulit.

4.2. Pengumpulan Data

Hal pertama yang dilakukan dalam tahap pengumpulan data yakni melakukan observasi lapangan, yang kemudian dilanjutkan dengan wawancara atau diskusi dengan Bapak Roosman selaku pemilik usaha, diskusi yang dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi data internal dan eksternal perusahaan/ UKM.

4.2.1. Faktor Lingkungan Internal Perusahaan

Identifikasi lingkungan internal menilai aspek kompetensi sumber daya internal dari perusahaan yang terdiri dari faktor sumber daya manusia (SDM), faktor manajemen, serta faktor produksi/operasi (David, 2011) yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Kategori sumber daya manusia mencakup seluruh karyawan, pelatihan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Untuk

tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan dalam membuat suatu produk sudah tidak diragukan lagi, hal ini menjadi salah satu kekuatan dari perusahaan. Namun, karena pengrajin atau pekerja berasal dari desa, maka pengetahuan mengenai organisasi yang bersifat formal dan berkaitan dengan pekerjaannya masih menjadi kelemahan perusahaan.

Selain itu, sikap kepemimpinan dari Pak Roosman selaku pemilik usaha juga sangat baik, karena Pak Roosman dapat mengarahkan dan juga mengatur para pekerjanya untuk dapat bekerja dengan baik, tepat waktu dan juga menerapkan komunikasi yang baik antara pemilik usaha dan juga karyawan sehingga terjalin suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong. Semangat kerja yang tinggi juga terlihat dari kemampuan kerja karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

2. Faktor Manajemen

Tidak terbentuknya visi dan misi perusahaan pada IKM ROOSMAN menjadikan perusahaan hanya menjalankan produksi hanya berorientasi pada keuntungan semata. Karena produksi terus berjalan dan hanya memenuhi pesanan pelanggan, maka perusahaan tidak membuat peramalan penjualan. Karena IKM ROOSMAN merupakan usaha keluarga dan dijalankan dengan system sederhana, maka tidak terbentuk struktur organisasi dan juga penggunaan

system informasi manajemen yang dapat merangkum data terkait operasional perusahaan. Kadangkala kelebihan produksi pun terjadi, sehingga banyak produk yang menumpuk, dan mengakibatkan biaya penyimpanan yang tinggi.

Namun, dibalik segala kelemahan yang dimiliki oleh IKM ROOSMAN, usaha Pak Roosman memiliki pengendalian kualitas yang baik karena produksinya dilakukan dengan sangat teliti pada setiap tahapan pembuatannya. Pak Roosman juga melayani konsumen dengan baik dan dapat memenuhi keinginan konsumen. Karena Pak Roosman juga dapat menerima desain yang diminta oleh konsumen. Sampai saat ini, IKM ROOSMAN sudah memproduksi ribuan model dan desain tas yang berbeda dari tiap pemesan. Penetapan harga yang layak juga menjadi alasan mengapa IKM ROOSMAN memiliki banyak pelanggan, sehingga dengan terciptanya kepuasan pelanggan Pak Roosman telah membuktikan bahwa pelanggan datang karena rekomendasi dari pelanggan yang lain. Bahkan tidak sedikit pelanggan yang menulis kepuasannya terhadap produk dari IKM ROOSMAN di situs internet sehingga banyak pelanggan yang dari luar kota maupun mancanegara mendatangi IKM ROOSMAN. Begitulah cara Pak Roosman menerapkan sistem pemasaran dengan efektif dan juga efisien.

3. Faktor Produksi/Operasi

Sistem produksi di IKM ROOSMAN ini masih kurang baik, hal tersebut dapat dilihat pada saat observasi, para pengrajin hanya melakukan proses produksi di teras rumah dengan posisi duduk di lantai tanpa menggunakan meja atau kursi, hal tersebut kurang baik dalam segi ergonomi karena jika terlalu lama dapat merusak struktur tulang punggung dan menyebabkan nyeri. Sehingga perlu dilakukan perbaikan system kerja. Selain itu, tata letak fasilitas produksi di IKM ROOSMAN juga kurang baik karena tempat produksinya yang bersamaan dengan tempat *display* produk dan penyimpanan barang. Produk-produk yang sudah jadi juga terlihat tidak ditempatkan dengan rapi, karena jenis produk yang sangat banyak dan tempat yang terbatas, maka menimbulkan kesan tidak rapi dan terlihat penumpukan produk.

Di luar segala kekurangan terkait tata letak fasilitas, lokasi yang dimiliki oleh IKM ROOSMAN ini cukup strategis karena terdapat di pinggir jalan dan mudah ditemukan oleh pelanggan yang baru, selain itu lokasi IKM ROOSMAN terletak di desa Manding dimana sudah terkenal menjadi sentra pengrajin kulit di Yogyakarta. Bahan baku yang digunakan oleh IKM ROOSMAN juga cukup berkualitas. Karena hubungan kerjasama antara pemasok dan Pak

Roosman sudah terjalin cukup lama, maka sudah terjalin kepercayaan satu sama lain. Selain itu, Pak Roosman tidak hanya memiliki satu pemasok saja, walaupun semua pemasok yang mensuplai bahan baku semuanya berasal dari Magetan, Jawa Tengah.

Berdasarkan penjelasan mengenai evaluasi faktor lingkungan internal di atas, rincian kondisi lingkungan internal IKM ROOSMAN dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1. Tabel IFE

FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL	
Faktor	Variabel
Sumber Daya Manusia	Kekuatan
	Keterampilan tenaga kerja
	Kepemimpinan
	Semangat kerja
	Pelatihan
	Kelemahan
	Pengetahuan tentang organisasi
Manajemen	Kekuatan
	Pengendalian kualitas produk
	Pemenuhan keinginan konsumen
	Keefektifan pemasaran
	Kelayakan harga
	Penyediaan layanan konsumen
	Kelemahan
	Penetapan visi dan misi
	Peramalan penjualan
	Rancangan organisasional
	Pengendalian persediaan
	Penggunaan sistem informasi manajemen

Produksi/ Operasi	Kekuatan
	Kualitas bahan baku
	Kepercayaan terhadap pemasok bahan baku
	Lokasi usaha
	Kelemahan
	Penggunaan teknologi tepat guna
Tata letak fasilitas produksi	

4.2.2. Faktor Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi merupakan faktor lingkungan eksternal yang paling berpengaruh bagi operasional perusahaan. Faktor ekonomi juga memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi (David,2009). Berikut merupakan beberapa hal terkait dengan faktor ekonomi yang mempengaruhi aktivitas operasional perusahaan menurut Muhammad (2008):

a. Sumber Daya Manusia

Meningkatnya tingkat pengangguran di Indonesia dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan komparatif yakni murahnya biaya tenaga kerja. Karena perusahaan bersifat padat karya, tentu IKM ROOSMAN membutuhkan banyak tenaga kerja yang banyak dan terampil.

b. Modal Domestik

Rendahnya pendapatan berdampak pada rendahnya daya beli masyarakat, terlebih lagi bagi masyarakat menengah kebawah yang menghabiskan pendapatannya hanya untuk kebutuhan pokok. Tingginya inflasi juga akan memiliki akibat pada keuangan dan pemasaran. Perencanaan usaha sulit dilakukan karena sulit melakukan prediksi. Diperlukan penetapan harga dengan hati-hati karena jika keliru, maka akan mengakibatkan kerugian. Tingkat inflasi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena inflasi dapat memicu karyawan menginginkan kenaikan upah disaat yang bersamaan karena terjadi kenaikan harga bahan pokok. Sehingga karyawan tidak maksimal dalam melakukan pekerjaannya.

c. Prasarana Dasar

Lokasi usaha menjadi peluang besar bagi usaha ini karena lokasinya terdapat di Desa Manding di mana desa tersebut sudah menjadi *icon* atau identik dengan produksi kerajinan kulit di Yogyakarta. Selain itu, akses dan prasarana baik transportasi maupun komunikasi saat ini juga sudah tidak perlu dikhawatirkan lagi karena kemajuan teknologi.

2. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Faktor sosial dan budaya merupakan landasan bagi perusahaan untuk membangun organisasi agar tercipta kerukunan dan tercipta suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong. Nilai,

sikap dan perilaku yang menjadi karakter dan pedoman organisasi sangat berpengaruh terhadap manajemen perusahaan (Muhammad, 2008). Diantaranya sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh Pak Roosman selaku pemilik usaha bersifat paternalistik dan dianggap sebagai kepala keluarga yang bertanggung jawab dan memberikan petunjuk dan pengawasan terhadap karyawannya. Pak Roosman juga selalu menerapkan kedisiplinan serta kejujuran terhadap keluarga dan karyawannya. Hal tersebut menumbuhkan loyalitas karyawan terbukti hingga saat ini, sangat minim intensitas keluarnya karyawan IKM ROOSMAN.

Sikap terhadap layanan konsumen dan sikap terhadap orang asing juga dilakukan dengan baik oleh Pak Roosman serta karyawannya karena kearifan budaya mereka yang menjunjung tinggi sikap ramah tamah dan sopan santun sehingga memicu kepuasan pelanggan. Begitu juga sikap terhadap tanggung jawab sosial yang tinggi dari Pak Roosman yang mengutamakan untuk mempekerjakan masyarakat sekitar dari berbagai usia. Hal tersebut dilakukan karena Pak Roosman juga ikut bertanggung jawab atas kesejahteraan sosial di kampungnya.

Pertumbuhan penduduk secara ekonomis berarti membesarnya pasar barang dan jasa (Muhammad, 2008). Namun, hal ini juga merupakan ancaman karena dengan meningkatnya pertumbuhan

penduduk maka pendapatan per kapita menurun dan pendapatan penduduk hanya dihabiskan untuk memenuhi kebutuhan dasar. Akhirnya banyak penduduk melakukan urbanisasi ke kota besar untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi. Sehingga menumbuhkan peluang bagi perusahaan untuk memasarkan produk ke kota-kota besar. Namun, tingkat migrasi juga memiliki dampak negatif bagi warga desa sendiri, karena biasanya yang melakukan migrasi adalah masyarakat dengan usia produktif dengan tujuan pendidikan maupun bekerja sehingga yang tertinggal di desa mayoritas adalah masyarakat dengan usia lanjut sehingga dikhawatirkan akan berdampak pada kelangsungan industri kerajinan kulit di Desa Manding sendiri.

3. Faktor Politik, Pemerintahan dan Hukum

Lembaga politik, pemerintahan dan hukum merupakan hal yang sangat berpengaruh karena ketiganya saling berkaitan dan membuat kebijakan-kebijakan yang meliputi segala aspek perekonomian. Adanya pemilu dan/ atau pilkada menjadi suatu peluang karena dapat melakukan penataan kembali sistem pemerintahan. Dan jika semua tertata, maka keputusan politik yang dibuat pemerintah akan tampak transparan dan memberi perhatian pada kepentingan masyarakat, terutama IKM. Sekarang ini, banyak juga perhatian yang diberikan pemerintah terhadap perkembangan

IKM di Indonesia. Bantuan baik dana, bantuan melalui sosialisasi dan pelatihan, serta pemberian fasilitas banyak diberikan, sehingga dapat menjadikan peluang bagi IKM untuk terus maju dan berkembang.

Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi di saat yang sama, hal ini membuka peluang bagi perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis tanpa mengindahkan aturan bisnis. Seperti melakukan strategi integrasi kedepan untuk mengurangi beban pajak, tidak mematenkan produk untuk menjualnya ke pasar ekspor, tidak melakukan prosedur ekspor-impor sesuai dengan aturan yang berlaku, dan sebagainya.

Regulasi pemerintah terkait perpajakan dan juga aturan mengenai kegiatan ekspor-impor terasa dipersulit dan juga pemerintah kurang memberikan sosialisasi dan pemahaman secara langsung kepada pelaku IKM . Oleh karenanya, hal ini akan menjadi ancaman di masa mendatang jika IKM tidak menerapkan aturan tersebut dan mendapat sanksi karena tidak mengindahkan aturan-aturan yang berlaku.

4. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi saat ini sudah menjadi salah satu sumber utama perubahan dunia. Dengan teknologi, perusahaan banyak menemukan dan memperkenalkan produk baru di pasar. Saat ini,

sedang marak bisnis online dilakukan oleh berbagai kalangan, dan dapat diakses oleh berbagai kalangan pula. Oleh karena itu, bisnis online membuka peluang besar untuk menjaring konsumen lebih banyak lagi baik konsumen lokal maupun mancanegara. Namun, persaingan toko online pun tidak dapat dihindari, karena banyaknya penjual yang memanfaatkan bisnis online ini, maka perlu strategi bisnis yang perlu dilakukan untuk menanggulangnya.

Selain itu, dengan teknologi perusahaan juga dapat menjalin hubungan kerjasama dan berhubungan dengan para *stakeholder*, baik itu pemasok bahan baku, distributor, hingga konsumen. Penggunaan email sebagai sarana jual-beli juga merupakan peluang karena tidak perlu bertatap muka langsung untuk melakukan transaksi jual beli. Namun, isu-isu berbasis teknologi yang semakin berkembang menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat terus mengikuti perkembangan tersebut karena jika tidak dapat menjangkaunya maka akan menjadi ancaman bagi perusahaan sendiri.

5. Faktor Persaingan/ Kompetitif

Dalam mengatasi persaingan dalam industri kerajinan kulit ini, IKM ROOSMAN sudah memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Diantaranya adalah loyalitas konsumen yang dimiliki IKM ROOSMAN terbukti dari kerjasama dengan beberapa konsumen dari berbagai kota besar seperti Jakarta,

Semarang, Denpasar, dan beberapa kota lain di Sumatera dan Kalimantan. Tidak hanya konsumen lokal, konsumen mancanegara seperti Korea, Jepang dan Denmark sudah menjadi pelanggan tetap IKM ROOSMAN lebih dari 10 tahun yang lalu.

IKM ROOSMAN juga sudah memiliki pangsa pasar sendiri di berbagai daerah di Indonesia, dan juga di Yogyakarta sendiri produk-produk dari IKM ROOSMAN sudah terkenal. Sehingga sudah bukan menjadi ancaman lagi bagi IKM ROOSMAN akan kekurangan konsumen. Namun, tidak bisa dihindari juga persaingan dari luar daerah yang menyajikan produk dengan harga lebih murah dan juga saat ini banyaknya produk-produk dari kulit sintetis yang dijual dengan harga sangat murah sehingga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Adanya ekspansi pasar global menjadikan perusahaan semakin tertantang untuk melakukan berbagai inovasi agar dapat diterima di pasar global. Namun, untuk bersaing di pasar global, bukan lagi persaingan dengan produsen lokal, tapi juga mancanegara. Sehingga sangat diperlukan strategi untuk menanggulangnya.

Berdasarkan penjelasan mengenai evaluasi faktor lingkungan eksternal di atas, rincian kondisi lingkungan eksternal IKM ROOSMAN dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2. Tabel EFE

FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL	
Faktor	Variabel
Ekonomi	Peluang
	Daya beli masyarakat
	Tingkat pengangguran
	Tempat usaha
	Gaya hidup masyarakat
	Ancaman
	Tingkat pendapatan masyarakat
	Tingkat pengangguran
	Nilai dolar di pasar dunia
	Pergeseran permintaan
	Kenaikan harga bahan pokok
	Sosial, budaya, demografis dan lingkungan
Sikap kepemimpinan	
Sikap terhadap layanan konsumen	
Sikap terhadap orang asing	
Tanggung jawab sosial	
Tingkat urbanisasi	
Ancaman	
Pertumbuhan penduduk	
Tingkat migrasi	
Politik, pemerintahan dan hukum	Peluang
	Tingkat subsidi pemerintah
	Lemahnya pranata hukum
	Pemilu/pilkada
	Ancaman
	Regulasi pemerintah
Peraturan ekspor-impor	
Teknologi	Peluang
	Penjualan secara online melalui website dan toko online
	Penggunaan teknologi sebagai media penghubung dengan stakeholder
	Penggunaan email sebagai sarana jual beli dengan pembeli

	Ancaman
	Persaingan toko online yang semakin kompleks
	Isu-isu berbasis teknologi yang semakin berkembang
Persaingan/ kompetitif	Peluang
	Loyalitas konsumen
	Pangsa pasar
	Ancaman
	Daya saing harga
	Ekspansi global

4.3. Pengolahan dan Analisis Data

Tahapan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decisions* dan menggunakan bantuan *Microsoft Excel* dengan memasukkan data yang diperoleh dari tahapan sebelumnya. Setelah dilakukan pengolahan data, dilakukan analisis data untuk tahapan selanjutnya. Analisis data bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pengolahan data terdiri dari tiga tahapan yaitu tahap input yang merupakan tahap awal yang menghitung skor pada matriks faktor lingkungan internal (IFE) dan faktor lingkungan eksternal (EFE) yang telah dijelaskan sebelumnya. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pencocokan yang mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Teknik yang digunakan yaitu analisis matriks SWOT dan analisis matriks IE. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat untuk

perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu analisis matriks QSPM dan model MAUT.

4.3.1. Tahap Input

Pada tahapan ini, dilakukan identifikasi serta pembobotan pada faktor lingkungan internal (matriks IFE) yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor lingkungan eksternal (matriks EFE) yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

a. Analisis Matriks IFE

Matriks evaluasi faktor internal berfungsi untuk mengevaluasi variable-variabel dari faktor internal perusahaan yang terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, manajemen, pemasaran dan faktor internal lainnya. Setelah diperoleh variable-variabel internal, kemudian dilakukan pembobotan dan pemberian skor untuk setiap variable.

Pembobotan dan penilaian matriks IFE diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada Pak Rosman selaku pemilik usaha, putranya, serta istrinya yang membantu Pak Rosman dalam mengelola usaha. Penentuan bobot dilakukan dengan metode *paired comparison* atau metode perbandingan berpasangan (David,2011).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decisions* dihasilkan nilai bobot dan peringkat (*rating*) untuk matriks IFE pada masing-masing faktor dari tiap variabel lingkungan internal perusahaan yang kemudian nilai bobot tersebut dikalikan dengan peringkat sehingga dihasilkan total skor pada matriks IFE seperti pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Matriks IFE

Faktor	Variabel	Bobot	Rating	Total
Sumber Daya Manusia	Kekuatan			
	Keterampilan tenaga kerja	0,057	4	0,228
	Kepemimpinan	0,110	4	0,439
	Semangat kerja	0,082	3,5	0,288
	Pelatihan	0,047	3	0,140
	Kelemahan			
	Pengetahuan tentang organisasi	0,082	1,5	0,123
Manajemen	Kekuatan			
	Pengendalian kualitas produk	0,036	3	0,108
	Pemenuhan keinginan konsumen	0,039	4	0,157
	Keefektifan pemasaran	0,031	3	0,094
	Kelayakan harga	0,033	3,5	0,117
	Penyediaan layanan konsumen	0,037	4	0,149
	Kelemahan			
	Penetapan visi dan misi	0,030	1,5	0,044
	Peramalan penjualan	0,028	2	0,057
	Rancangan organisasional	0,028	1,5	0,041
	Pengendalian persediaan	0,029	2	0,059
	Penggunaan Sistem Informasi Manajemen	0,028	2	0,057
	Produksi/ Operasi	Kekuatan		
Kualitas bahan baku		0,101	3,5	0,355
Kepercayaan terhadap pemasok bahan baku		0,049	3,5	0,172

Lokasi usaha	0,052	3,5	0,181
Kelemahan			
Penggunaan teknologi tepat guna	0,052	1,5	0,077
Tata letak fasilitas produksi	0,048	1,5	0,072
Total	1,000		2,958

Pada tabel 4.3. di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan perkalian nilai bobot dan *rating* dari responden dihasilkan skor total untuk mengetahui variabel prioritas faktor lingkungan internal. Matriks di atas memiliki variabel kekuatan utama dengan total skor terbesar dan variabel kelemahan utama dengan total skor terkecil. Adapun variabel lingkungan internal usaha dengan kekuatan paling besar yang dimiliki IKM ROOSMAN adalah variabel kepemimpinan dengan total skor 0,439 setelah itu variabel kualitas bahan baku dengan total skor 0,355.

Sedangkan variabel kelemahan utama dengan total skor paling rendah yang dimiliki IKM ROOSMAN yaitu variabel rancangan organisasional dengan total skor 0,041 dan variabel penetapan visi dan misi dengan total skor 0,044. Setelah diketahui variabel-variabel yang menjadi kekuatan utama dan kelemahan utama perusahaan, diharapkan perusahaan dapat melakukan evaluasi dengan memanfaatkan sebaik mungkin kekuatan utama dan memperbaiki kelemahan utama IKM ROOSMAN.

b. Analisis Matriks EFE

Matriks evaluasi faktor eksternal berfungsi untuk mengevaluasi variabel-variabel dari faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari faktor ekonomi, faktor sosial, budaya, demografis dan lingkungan, faktor politik pemerintahan dan hukum, faktor teknologi dan faktor persaingan. Setelah dievaluasi, kemudian dilakukan pembobotan dan *rating*/ peringkat untuk masing-masing variabel.

Sama halnya dengan matriks IFE, pemberian bobot dan *rating* pada setiap variabel dilakukan berdasarkan pengisian kuesioner yang diisi oleh responden dengan menggunakan metode *paired comparison* atau metode perbandingan berpasangan (David, 2011). Setelah itu, dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decisions* dilakukan pengolahan data dengan menginput hasil kuesioner dan kemudian dapat diketahui perbandingan prioritas dari seluruh variabel.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak *Super Decisions* dihasilkan nilai bobot yang kemudian dikalikan dengan nilai *rating* dengan menggunakan bantuan *Microsoft excel* dan dihasilkan total skor pada matriks EFE seperti pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4. Matriks EFE

Faktor	Variabel	Bobot	Rating	Total
Ekonomi	Peluang			
	Daya beli masyarakat	0,046	3,5	0,162
	Tingkat pengangguran	0,027	3,0	0,081
	Lokasi usaha	0,040	3,5	0,087
	Gaya hidup masyarakat	0,027	3,5	0,089
	Ancaman			
	Tingkat pendapatan masyarakat	0,048	1,5	0,048
	Tingkat pengangguran	0,033	1,5	0,055
	Nilai dolar di pasar dunia	0,043	1,5	0,037
	Pergeseran permintaan	0,028	1,5	0,032
	Kenaikan harga bahan pokok	0,045	1,5	0,042
Sosial, budaya, demografis dan lingkungan	Peluang			
	Sikap kepemimpinan	0,030	4,0	0,118
	Sikap terhadap layanan konsumen	0,040	3,5	0,138
	Sikap terhadap orang asing	0,031	3,0	0,092
	Tanggung jawab sosial	0,035	4,0	0,140
	Tingkat urbanisasi	0,025	3,0	0,074
	Ancaman			0,000
	Pertumbuhan penduduk	0,024	1,5	0,036
Tingkat migrasi	0,025	1,5	0,038	
Politik, pemerintahan dan hukum	Peluang			0,000
	Tingkat subsidi pemerintah	0,034	3,5	0,118
	Lemahnya pranata hukum	0,029	3,5	0,100
	Pemilu/pilkada	0,032	3,5	0,113
	Ancaman			0,000
	Regulasi pemerintah	0,029	2,0	0,059

	Peraturan ekspor-impor	0,028	1,5	0,042
	Peluang			0,000
Teknologi	Penjualan secara online melalui website dan toko online	0,046	3,5	0,160
	Penggunaan teknologi sebagai media penghubung dengan stakeholder	0,041	3,0	0,122
	Penggunaan email sebagai sarana jual beli dengan pembeli	0,024	3,5	0,084
	Ancaman			0,000
	Persaingan toko online yang semakin kompleks	0,025	2,0	0,051
	Isu-isu berbasis teknologi yang semakin berkembang	0,023	1,0	0,023
		Peluang		
Peraingan/ kompetitif	Loyalitas Konsumen	0,046	3,5	0,162
	Pangsa pasar	0,033	3,0	0,100
	Ancaman			0,000
	Daya saing harga	0,029	2,0	0,058
	Ekspansi global	0,033	1,5	0,050
	Total	1,000		2,512

Pada tabel 4.4. di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan perkalian nilai bobot dan *rating* dari responden dihasilkan skor total untuk mengetahui variabel prioritas faktor lingkungan eksternal. Matriks di atas memiliki variabel mana yang menjadi peluang dengan respon perusahaan tertinggi dengan total skor terbesar dan variabel ancaman dengan respon perusahaan terendah dengan total skor terkecil. Adapun variabel lingkungan eksternal usaha yang menjadi peluang dengan respon perusahaan tertinggi yang dimiliki IKM ROOSMAN adalah variabel daya beli

masyarakat dan loyalitas konsumen dengan total skor 0,162 setelah itu variabel penjualan secara online melalui website dan toko online dengan total skor 0,160.

Sedangkan variabel yang menjadi ancaman dengan respon perusahaan paling lemah dengan total skor paling rendah yang dimiliki IKM ROOSMAN yaitu variabel isu-isu berbasis teknologi yang semakin berkembang dengan total skor 0,023 dan disusul dengan variabel pergeseran permintaan dengan total skor 0,032. Setelah diketahui variabel-variabel peluang dengan respon paling tinggi dan ancaman dengan respon paling lemah perusahaan, diharapkan perusahaan dapat melakukan evaluasi dengan memanfaatkan sebaik mungkin peluang utama dan meminimalisir ancaman utama IKM ROOSMAN.

4.3.2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dilakukan setelah serangkaian tahap input selesai dilakukan. Tahap pencocokan bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan strategi-strategi alternatif. Teknik tahap pencocokan yaitu analisis matriks SWOT dan analisis matriks IE.

a. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-

peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Kemudian strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Adapun hasil penyusunan matriks SWOT dari IKM ROOSMAN dijabarkan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5. Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterampilan tenaga kerja 2. Kepemimpinan 3. Semangat kerja 4. Pelatihan 5. Pengendalian kualitas produk 6. Pemenuhan keinginan konsumen 7. Keefektifan pemasaran 8. Kelayakan harga 9. Penyediaan layanan konsumen 10. Kualitas bahan baku 11. Kepercayaan terhadap pemasok bahan baku 12. Lokasi usaha 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan tentang organisasi 2. Penetapan visi dan misi 3. Peramalan penjualan 4. Rancangan organisasional 5. Pengendalian persediaan 6. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen 7. Penggunaan teknologi tepat guna 8. Tata letak fasilitas produksi

<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli masyarakat 2. Tingkat pengangguran 3. Lokasi usaha 4. Gaya hidup masyarakat 5. Sikap kepemimpinan 6. Sikap terhadap layanan konsumen 7. Sikap terhadap orang asing 8. Tanggung jawab sosial 9. Tingkat urbanisasi 10. Tingkat subsidi pemerintah 11. Lemahnya pranata hukum 12. Pemilu/pilkada 13. Penjualan secara online melalui website dan toko online 14. Penggunaan teknologi sebagai media penghubung dengan stakeholder 15. Penggunaan email sebagai sarana jual beli dengan pembeli 16. Loyalitas Konsumen 17. Pangsa pasar 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggiatkan promosi di berbagai situs penjualan online dengan menawarkan potongan harga (S7,O13) 2. Mengembangkan fitur-fitur produk baru dengan melakukan adaptasi, modifikasi, dan inovasi dengan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman (S1, S3, S5, S6, S10, O1, O4, O16, O17) 3. Memanfaatkan lokasi usaha yang strategis untuk mengoptimalkan keefektifan pemasaran (S7, O3) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki sistem manajemen organisasi baik dari sumber daya manusia maupun sistem informasi. (W1,W2, W3, W4, W6, O5, O14) 2. Memperbaiki tata letak fasilitas produksi agar lebih ergonomis, efektif dan efisien. (W7, W8, O3, O5, O7)
<p>Threat (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendapatan masyarakat 2. Tingkat pengangguran 3. Nilai dolar di pasar dunia 4. Pergeseran permintaan 5. Kenaikan harga bahan pokok 6. Pertumbuhan penduduk 7. Tingkat migrasi 8. Regulasi pemerintah 9. Peraturan ekspor-impor 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat produk dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang baik. (S5, S8, T1, T2, T4, T6, T10, T12) 2. Memberikan pelatihan kepada pemuda-pemudi masyarakat sekitar desa Manding untuk turut mengembangkan sentra kerajinan kulit Manding. 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempromosikan produk ke pasar internasional. (W3, T13) 2. Mengembangkan pengetahuan teknologi. (W6, T10,T11)

10. Persaingan toko online yang semakin kompleks 11. Isu-isu berbasis teknologi yang semakin berkembang 12. Daya saing harga 13. Ekspansi global	(S2, S4, T2, T6, T7)	
---	----------------------	--

Berikut merupakan penjelasan dari berbagai strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT di atas:

Strategi Strength – Opprortunities (S-O)

- 1) Menggiatkan promosi di berbagai situs penjualan online dengan menawarkan potongan harga. Strategi ini merupakan salah satu strategi konsentrasi yang banyak digunakan oleh perusahaan. Strategi konsentrasi merupakan strategi yang mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, di suatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. (Pearce, et.al, 2013)

Alasan digunakan strategi ini adalah agar perusahaan dapat mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya untuk bersaing dalam arena kompetisi yang tak terbatas. Saat ini kebanyakan masyarakat Indonesia lebih memilih belanja di situs-situs online terpercaya seperti Lazada, Shopee, Bukalapak.com dan

sebagainya. Hal ini menjadi kesempatan bagi perusahaan untuk bergabung dengan berbagai situs belanja online terpercaya tersebut dan menawarkan potongan harga sehingga dapat mengalihkan konsumen yang dimiliki pesaing untuk menjadi konsumen baru perusahaan.

- 2) Mengembangkan fitur-fitur produk baru dengan melakukan adaptasi, modifikasi, kombinasi dan inovasi dengan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Strategi tersebut merupakan salah satu strategi pengembangan produk yang melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk baru, namun masih dapat dipasarkan pada pelanggan saat ini melalui saluran distribusi yang sudah ada. (Pearce, et.al, 2013).

Strategi ini membutuhkan kepekaan perusahaan terhadap perubahan selera konsumen dan perkembangan zaman. Idennya adalah untuk memenuhi kepuasan pelanggan terhadap produk baru, dan merupakan usaha untuk memperpanjang daur hidup barang, terutama barang dengan merek handal dan reputasi yang tinggi. (Muhammad, 2008)

- 3) Memanfaatkan lokasi usaha yang strategis untuk mengoptimalkan keefektifan pemasaran. Strategi ini dilakukan mengingat lokasi usaha IKM ROOSMAN berada di desa Manding yang merupakan

sentra kerajinan kulit Manding. Hal tersebut sudah menjadi nilai tambah bagi perusahaan, terlebih lagi IKM ROOSMAN sudah mulai menjalankan usahanya sejak puluhan tahun lalu sudah memiliki banyak pelanggan tetap sehingga dapat dimanfaatkan sebagai media promosi dengan membuat plang penunjuk arah ke IKM ROOSMAN dan juga mendekorasi tampilan toko menjadi semenarik mungkin untuk dikunjungi para wisatawan atau calon pembeli.

Strategi Weakness – Opportunities (W-O)

- 1) Memperbaiki sistem manajemen organisasi baik dari sumber daya manusia maupun sistem informasi. Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selayaknya sebuah organisasi seharusnya menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi anggota organisasi maupun masyarakat sehingga organisasi mampu mempertahankan kelangsungan hidup mereka. Manajemen sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu, manajemen bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang bertentangan, serta mencapai efisiensi dan efektifitas organisasi.

Adapun empat fungsi manajemen sebagai tugas utama yang harus dilaksanakan seorang manajer dalam mengelola organisasi untuk

mencapai tujuan yaitu 1) Perencanaan, proses untuk menentukan tujuan serta langkah-langkah yang diambil untuk mencapainya; 2) Pengorganisasian, proses pemberian tugas, pengalokasian sumber dayaserta pengaturan kegiatan kepada seluruh anggota organisasi; 3) Pelaksanaan/pergerakan, yaitu proses pelaksanaan untuk mencapai tujuan; dan 4) Pengendalian, yaitu proses mengukur kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana yang sebelumnya dibuat (Terry, et al. 2010).

2) Memperbaiki tata letak fasilitas produksi agar lebih ergonomis, efektif dan efisien. Tata letak atau pengaturan fasilitas produksi dan area kerja merupakan landasan utama dalam dunia industri. Tata letak merupakan keputusan kunci yang menentukan efisiensi operasi jangka panjang. Tata letak mempunyai sejumlah implikasi strategis karena hal tersebut dapat menyusun prioritas persaingan perusahaan yang berkaitan dengan kapasitas, proses, fleksibilitas dan biaya seperti kualitas kehidupan kerja, kontrak pelanggan dan *image*.

Adapun keuntungan perencanaan tata letak fasilitas dalam sistem produksi menurut Wignjosoebroto (2000) yaitu 1) Menaikkan output produksi, 2) Mengurangi waktu tunggu, 3) mengurangi proses pemindahan material, 4) penghematan areal produksi, gudang dan servis, 5) mengurangi penggunaan pemakaian mesin,

tenaga kerja, dan fasilitas produksi lainnya, 6) mengurangi *inventory in process*, 7) mengurangi resiko bagi kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, dan 8) mengurangi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kualitas bahan baku atau produk jadi

Strategi Strength – Treats (S-T)

- 1) Membuat produk dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang baik. Insentif harga ditawarkan agar dapat meningkatkan dorongan penggunaan produk. Dengan strategi tersebut, calon konsumen terdorong untuk mencoba memakai produk dan membuktikan kualitas produk kulit asli dengan produk kulit sintetis. Dengan begitu, akan mengubah pola pikir konsumen akan barang berkualitas dan diharapkan akan terus menerus menggunakan produk perusahaan.
- 2) Memberikan pelatihan kepada pemuda-pemudi masyarakat sekitar desa Manding untuk turut mengembangkan sentra kerajinan kulit Manding. Tanggung jawab sosial juga dibebankan kepada pemilik usaha karena merupakan kewajiban yang harus dilakukan sebagai anggota masyarakat Desa Manding. Telah diketahui sebelumnya bahwa Desa Manding merupakan Desa Sentra Kerajinan Kulit di Yogyakarta, namun kebanyakan para pelaku usaha dan pengrajin kulit di Desa Manding mayoritas adalah orang tua dengan tingkat pendidikan rendah, hal ini perlu menjadi perhatian agar kekayaan

lokal ini tidak punah karena tidak ada penerus dari generasi muda. Oleh karena itu, sebagai salah satu IKM tertua di Desa Manding, strategi ini perlu dilakukan untuk mengembangkan sentra kerajinan kulit Desa Manding.

Strategi Weakness – Treats (W-T)

- 1) Mempromosikan produk ke pasar internasional. Adanya Ekspansi Global dan juga MEA atau Masyarakat Ekonomi Asia merupakan tantangan bagi perusahaan untuk mengembangkan segala kemampuan sumber dayanya untuk bersaing dengan pasar internasional. Dengan dibekali pengetahuan baik bahasa dan teknologi, IKM ROOSMAN perlu melakukan promosi tidak hanya pasar lokal Indonesia, namun juga pasar internasional. Walaupun IKM ROOSMAN sudah memiliki konsumen tetap dari berbagai negara, perlu dilakukan perluasan pasar agar perusahaan dapat terus berkembang.
- 2) Mengembangkan pengetahuan teknologi. Isu-isu terkait perkembangan teknologi dewasa ini sudah merupakan hal yang telah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat. Teknologi informasi menjadi sangat penting dan berpengaruh terhadap perkembangan industri dan bisnis. Teknologi informasi membuat pekerja dalam suatu industri dapat berkomunikasi dan menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus bertatap muka sehingga

perusahaan dapat mencapai hasil yang produktif dengan cara yang lebih efisien.

b. Analisis Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal merupakan sebuah parameter yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Matriks IE dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan. Di mana kesembilan sel ini dibentuk dari dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y.

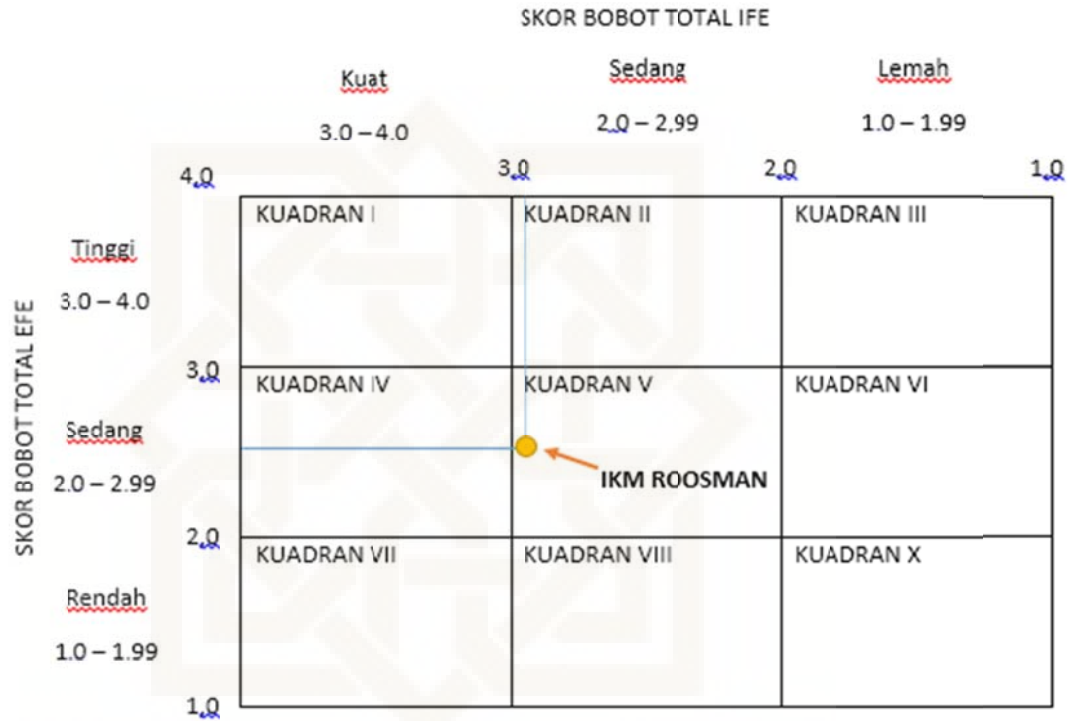
Identifikasi 9 sel strategi perusahaan, menurut Ranguti (2001) pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a) *Growth strategy*: merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b) *Stability strategy*: yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
- c) *Retrenchment strategy*: yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menghitung total skor pada matriks IFE dan EFE, maka diperoleh total skor IFE sebesar 2,958 dan total skor EFE sebesar 2,512.

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disusun matriks IE seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6. Matriks IE



Berdasarkan tabel 4.6. di atas diketahui bahwa IKM ROOSMAN menempati kuadran V. Menurut David (2011) dan Rangkuti (2001), perusahaan yang termasuk kedalam kuadran III, V dan VII dapat ditangani dengan baik dengan menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan atau strategi stabilitas karena kondisi perusahaan sudah cukup baik sehingga tidak ada yang perlu diubah. Perusahaan dengan posisi ini banyak menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

4.3.3. Tahap Keputusan

Tahap keputusan dapat dilakukan setelah serangkaian tahap sebelumnya telah diselesaikan, tahap keputusan dalam penelitian ini menggunakan dua analisis yaitu analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan Analisis *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT)

a. Analisis QSPM

Setelah dilakukan tahap input dan tahap pencocokan, dihasilkan beberapa alternatif strategi dari hasil analisis SWOT. Namun, perlu ditentukan strategi mana yang paling tepat untuk diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, setiap alternatif strategi dinilai menggunakan metode QSPM untuk dapat diketahui secara objektif dengan upaya evaluasi kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau matriks perencanaan strategis kuantitatif merupakan alat yang digunakan untuk mendapatkan daftar prioritas alternatif strategi untuk perusahaan.

Tahap awal analisis QSPM adalah dengan membuat matriks QSPM terlebih dahulu. Matriks QSPM bertujuan untuk menilai strategi alternatif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diuraikan pada matriks IFE dan EFE sebelumnya. Penilaian dilakukan oleh responden dengan memberi rating 1-4 pada setiap alternatif strategi, dimana nilai paling tinggi menunjukkan bahwa

strategi tersebut sangat sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Setelah diberi rating, akan diperoleh total nilai QSPM setelah dikalikan dengan bobot setiap faktor yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Strategi alternatif dengan total nilai paling tinggi dianggap strategi paling sesuai dengan kondisi perusahaan.

Adapun perolehan nilai dari masing-masing strategi alternatif dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7. Penilaian Matriks QSPM

Matriks QSPM	BOBOT	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal							
Sumber Daya Manusia	0,504	3,500	1,766	3,500	1,766	3,000	1,513
Manajemen	0,141	3,000	0,424	3,000	0,424	3,000	0,424
Produksi/ Operasi	0,354	3,000	1,063	3,500	1,240	2,500	0,886
Faktor Eksternal							
Ekonomi	0,376	2,000	0,752	2,000	0,752	2,000	0,752
Sosial, Budaya , Demografis dan Lingkungan	0,184	2,000	0,367	2,500	0,459	2,500	0,459
Politik, Pemerintahan dan Hukum	0,137	1,500	0,206	1,000	0,137	1,000	0,137
Teknologi	0,152	4,000	0,609	3,500	0,533	4,000	0,609
Persaingan	0,151	3,000	0,452	3,500	0,528	2,500	0,377
Total	2,000	22,000	5,639	22,500	5,839	20,500	5,157

Tabel 4.8. Penilaian Matriks QSPM (lanjutan)

Matriks QSPM	BOBOT	STRATEGI 4		STRATEGI 5		STRATEGI 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal							
Sumber Daya Manusia	0,504	4,000	2,018	3,500	1,766	3,500	1,766
Manajemen	0,141	4,000	0,565	3,000	0,424	3,500	0,494
Produksi/ Operasi	0,354	2,500	0,886	3,000	1,063	3,000	1,063
Faktor Eksternal							
Ekonomi	0,376	3,500	1,317	2,500	0,940	3,000	1,129
Sosial, Budaya , Demografis dan Lingkungan	0,184	2,500	0,459	3,000	0,551	3,000	0,551
Politik, Pemerintahan dan Hukum	0,137	1,000	0,137	1,000	0,137	1,000	0,137
Teknologi	0,152	4,000	0,609	4,000	0,609	3,500	0,533
Persaingan	0,151	2,500	0,377	2,000	0,302	3,500	0,528
Total	2,000	24,000	6,367	22,000	5,791	24,000	6,200

T

Matriks QSPM	BOBOT	STRATEGI 7		STRATEGI 8		STRATEGI 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal							
Sumber Daya Manusia	0,504	4,000	2,018	4,000	2,018	4,000	2,018
Manajemen	0,141	3,000	0,424	3,000	0,424	4,000	0,565
Produksi/ Operasi	0,354	3,000	1,063	3,000	1,063	4,000	1,417
Faktor Eksternal							
Ekonomi	0,376	4,000	1,505	3,500	1,317	3,000	1,129
Sosial, Budaya , Demografis dan Lingkungan	0,184	3,500	0,643	3,000	0,551	2,500	0,459
Politik, Pemerintahan dan Hukum	0,137	2,500	0,343	3,000	0,412	2,500	0,343
Teknologi	0,152	3,000	0,457	3,500	0,533	4,000	0,609
Persaingan	0,151	2,000	0,302	3,500	0,528	3,000	0,452
Total	2,000	25,000	6,753	26,500	6,844	27,000	6,992

Penilaian Matriks QSPM (lanjutan)

Keterangan Penilaian (*Rating*) :

- 1 = Strategi yang tidak sesuai
- 2 = Strategi yang kurang sesuai
- 3 = Strategi yang mungkin sesuai
- 4 = Strategi yang sangat sesuai

Keterangan Strategi :

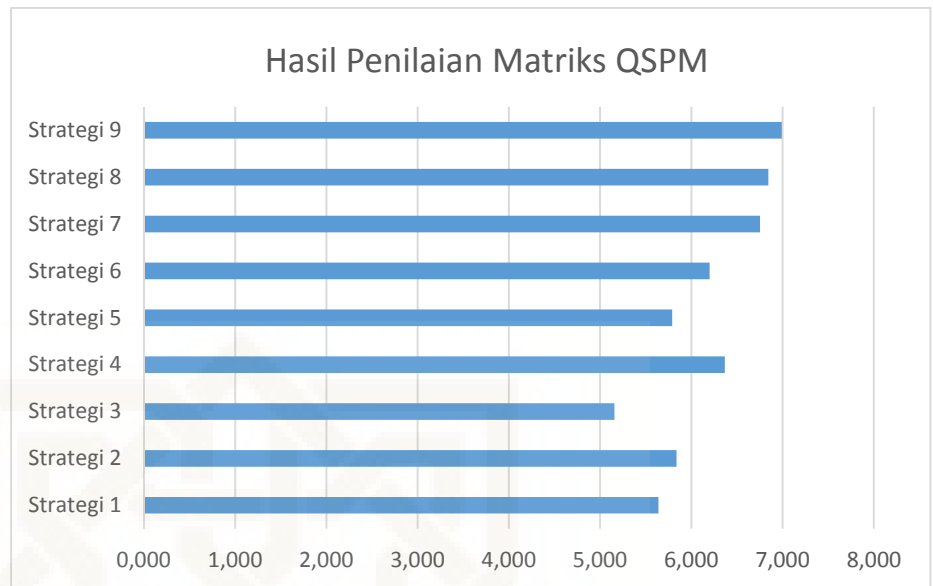
Strategi 1	Menggiatkan promosi di berbagai situs penjualan online dengan menawarkan potongan harga
Strategi 2	Mengembangkan fitur-fitur produk baru dengan melakukan adaptasi, modifikasi, kombinasi dan inovasi dengan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman
Strategi 3	Memanfaatkan lokasi usaha yang strategis untuk mengoptimalkan keefektifan pemasaran.
Strategi 4	Memperbaiki sistem manajemen organisasi baik dari sumber daya manusia maupun sistem informasi

Strategi 5	Memperbaiki tata letak fasilitas produksi agar lebih ergonomis, efektif dan efisien
Strategi 6	Membuat produk dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang baik
Strategi 7	Memberikan pelatihan kepada pemuda-pemudi masyarakat sekitar desa Manding untuk turut mengembangkan sentra kerajinan kulit Manding
Strategi 8	Mempromosikan produk ke pasar internasional
Strategi 9	Mengembangkan pengetahuan teknologi

Hasil dari penilaian matriks QSPM di atas menghasilkan strategi alternatif yang menjadi prioritas sesuai dengan hasil perkalian antara bobot dan rating yang telah diisi oleh responden. Adapun hasil dari penilaian matriks QSPM di atas dapat diperinci pada tabel 4.10 dan grafik 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.10. Hasil Penilaian Matriks QSPM

Strategi Alternatif	Total Skor
Strategi 1	5,639
Strategi 2	5,839
Strategi 3	5,157
Strategi 4	6,367
Strategi 5	5,791
Strategi 6	6,200
Strategi 7	6,753
Strategi 8	6,844
Strategi 9	6,992



Gambar 4.1. Grafik Hasil Penilaian Matriks QSPM

Berdasarkan hasil dari penilaian matriks QSPM di atas, dapat diketahui bahwa strategi alternatif dengan total nilai tertinggi dan dianggap sebagai strategi yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan saat ini adalah mengembangkan pengetahuan teknologi dengan total nilai sebesar 6,992.

Responden memiliki ketertarikan pada strategi tersebut karena saat ini teknologi merupakan bagian penting dan berpengaruh dalam organisasi bisnis. Dalam lingkungan usaha internal, teknologi sangat berperan penting, baik dalam faktor manajemen ataupun faktor produksi. Tentunya, dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang dapat menguasai pengetahuan teknologi. Pada lingkungan

bisnis, kehadiran teknologi mulai disadari dapat menghadirkan berbagai solusi yang dapat membantu proses yang ada, seperti mengembangkan suatu layanan, mengembangkan suatu sistem, dan mengoptimalkan efisiensi bisnis berbasis teknologi informasi.

Penggunaan teknologi dalam suatu bisnis dapat membantu memudahkan proses manajemen bisnis, yaitu dengan mengembangkan sistem informasi manajemen. Perkembangan teknologi dapat memberikan kemudahan dalam seluruh aktivitas bisnis baik internal maupun eksternal. Teknologi informasi juga dapat digunakan untuk membantu kinerja perusahaan dalam meningkatkan kecepatan integrasi pengetahuan dan aplikasinya dengan mengumpulkan atau mengotomatiskan kegiatan-kegiatan rutin organisasi, sehingga meringankan kerja para karyawan. Maka, seiring dengan bertambahnya nilai perusahaan, perusahaan menggunakan teknologi informasi baik internet, seperti *e-mail*, dan papan buletin elektronik, intranet, *database*, sistem manajemen data elektronik dan juga sistem manajemen pengetahuan untuk meningkatkan *sharing* pengetahuan di antara para karyawannya.

b. Analisis Waktu, Biaya, Infrastruktur dan Pendapat Pengusaha

Analisis Waktu, Biaya, Infrastruktur dan Pendapat Pengusaha merupakan analisis tahap terakhir untuk melengkapi analisis QSPM yang sebelumnya telah dilakukan. Analisis Waktu, Biaya,

Infrastruktur dan Pendapat Pengusaha adalah analisa penentuan rating berdasarkan perhitungan kriteria waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha sebagai bahan pertimbangan. Untuk melakukan analisa tersebut maka perhitungan dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparison*.

Adapun perolehan nilai untuk masing-masing alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11. Matriks Analisis Waktu, Biaya, Infrastruktur dan Pendapat Pengusaha

Strategi Alternatif	Indeks Biaya		Waktu		Infrastruktur		Pendapat Pengusaha		Prioritas		Rata-rata Prioritas
	Resp 1	Resp 2	Resp 1	Resp 2	Resp 1	Resp 2	Resp 1	Resp 2	Resp 1	Resp 2	
Strategi 1	0,464	0,208	0,464	0,464	0,464	0,208	0,464	1,000	0,104	0,090	0,097
Strategi 2	0,464	0,464	0,464	0,464	0,208	0,464	0,464	0,464	0,090	0,089	0,089
Strategi 3	0,464	0,208	0,208	0,208	0,464	0,464	0,208	0,464	0,075	0,065	0,070
Strategi 4	1,000	1,000	0,464	1,000	0,208	1,000	0,464	1,000	0,120	0,192	0,156
Strategi 5	0,464	0,464	0,464	0,464	0,464	1,000	0,464	1,000	0,104	0,141	0,122
Strategi 6	0,464	0,208	0,464	0,208	0,464	0,208	0,464	0,464	0,104	0,052	0,078
Strategi 7	1,000	1,000	0,464	0,464	0,208	0,208	0,464	0,464	0,120	0,103	0,111
Strategi 8	1,000	0,464	0,464	0,208	0,464	0,464	0,208	0,464	0,120	0,077	0,098
Strategi 9	1,000	1,000	1,000	1,000	0,464	1,000	0,464	1,000	0,164	0,192	0,178

Keterangan Strategi :

Strategi 1	Menggiatkan promosi di berbagai situs penjualan online dengan menawarkan potongan harga
Strategi 2	Mengembangkan fitur-fitur produk baru dengan melakukan adaptasi, modifikasi, kombinasi dan inovasi dengan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman
Strategi 3	Memanfaatkan lokasi usaha yang strategis untuk mengoptimalkan keefektifan pemasaran.
Strategi 4	Memperbaiki sistem manajemen organisasi baik dari sumber daya manusia maupun sistem informasi
Strategi 5	Memperbaiki tata letak fasilitas produksi agar lebih ergonomis, efektif dan efisien
Strategi 6	Membuat produk dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang baik
Strategi 7	Memberikan pelatihan kepada pemuda-pemudi masyarakat sekitar desa Manding untuk turut mengembangkan sentra kerajinan kulit Manding
Strategi 8	Mempromosikan produk ke pasar internasional
Strategi 9	Mengembangkan pengetahuan teknologi

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decisions*, dihasilkan nilai rating pada setiap strategi alternatif. Menurut matriks analisis waktu, biaya, infrastruktur dan pendapat pengusaha pada Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai dengan rating tertinggi yaitu pada strategi pengembangan pengetahuan teknologi dengan nilai rating sebesar 0,178. Ketertarikan responden pada strategi tersebut sudah dijelaskan pada analisis hasil matriks QSPM sebelumnya.

Tidak dipungkiri bahwa pengembangan pengetahuan teknologi membutuhkan waktu yang lama karena pengetahuan teknologi selalu berkembang dari waktu ke waktu. Begitu juga dengan faktor

biaya dan infrastruktur, untuk mengembangkan pengetahuan teknologi manajemen dan juga karyawan diperlukan biaya yang tidak sedikit, dan kelengkapan infrastruktur yang memadai seperti, listrik, internet, computer dan sebagainya. Namun, tetap saja strategi ini mendapatkan skor tertinggi dari para responden. Para responden menganggap bahwa pengembangan pengetahuan teknologi menjadi penting mengingat sudah banyak pesaing pada bisnis kerajinan kulit, sehingga perusahaan harus bisa mengejar ketertinggalannya di bidang teknologi untuk dapat berkompetisi di pasar global.

