BAB II
STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Strategi

Pada hakikatnya suatu tujuan organisasi akan tercapai bila ada strategi atau cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi sangat dibutuhkan karena ketika strategi ini dibuat dengan matang maka akan memudahkan kita untuk mencapai tujuan organisasi. Pada buku Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis oleh Freddy Rangkuti menyatakan beberapa pengertian strategi yaitu:

"Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang" (Rangkuti, 2016:3).

"Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitan-kaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya" (Chandler dalam Rangkuti, 2016:3).

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan (Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti, 2016:4).

"Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing" (Porter dalam Rangkuti, 2016:4).

2.1.2 Tipe-tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga strategi (Rangkuti, 2016:6-7) yaitu:

1. Strategi Manajemen

   Strategi manajemen merupakan strategi untuk berorientasi pada pengembangan strategi secara makro yang dilakukan oleh manajemen. Misalnya strategi pengembangan produk dan pasar, penerapan harga, akuisisi, dan mengenai keuangan.

2. Strategi Investasi

   Strategi investasi adalah strategi yang berorientasi pada investasi. Misalnya, ketika perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang *agresif* atau perusahaan juga mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali untuk divisi baru atau dalam hal ini strategi divestasi.

3. Strategi Bisnis

   Strategi bisnis (strategi fungsional) yaitu strategi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi produksi atau operasional, strategi pemasaran, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi lainnya yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.3 Pengertian Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM), menjelaskan bahwa:

a. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha. Usaha Kecil ini bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang ini.
b. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha. Usaha Menengah ini

bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

2.1.4 Kriteria Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Adapun kriteria UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah:

a. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
    1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
    2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
b. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
    1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
    2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.1.5 Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menyatakan bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah memfasilitasi pengembangan usaha dalam bidang:

a. Pengembangan dalam bidang produksi dan pengolahan sebagaimana dimaksud dengan cara:

1. Meningkatkan teknik produksi dan pengolahan serta kemampuan manajemen bagi Usaha Kecil dan Menengah.
2. Memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana, produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan bagi produk Usaha Kecil dan Menengah.
3. Mendorong penerapan standarisasi dalam proses produksi.
4. Meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan bagi Usaha Menengah.

b. Pengembangan dalam bidang pemasaran, sebagaimana dimaksud dilakukan dengan cara:
   1. Melaksanakan penelitian dan pengkajian pemasaran.
   2. Menyebarluaskan informasi pasar.
   3. Meningkatkan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran.
   4. Menyediakan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, dan promosi Usaha Kecil.
   5. Memberikan dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi.
   6. Menyediakan tenaga konsultan profesional dalam bidang.

c. Pengembangan dalam bidang sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dilakukan dengan cara:
   1. Memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan.
   2. Meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial.
   3. Membentuk dan mengembangkan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk melakukan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis, dan penciptaan wirausaha baru.

d. Pengembangan dalam bidang desain dan teknologi sebagaimana dimaksud dilakukan dengan:
   1. Meningkatkan kemampuan dibidang desain dan teknologi serta pengendalian mutu.
   2. Meningkatkan kerjasama dan alih teknologi.

3. Meningkatkan kemampuan Usaha Kecil dan Menengah dibidang penelitian untuk mengembangkan desain dan teknologi baru.
4. Memberikan insentif kepada Usaha Kecil dan Menengah yang mengembangkan teknologi dan melestarikan lingkungan hidup.
5. Mendorong Usaha Kecil dan Menengah untuk memperoleh sertifikat hak atas kekayaan intelektual.

2.1.6 Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari Lingkungan Internal (*Strengths)* dan (*Weaknesses)* serta Lingkungan Eksternal (*Opportunities)* dan (*Threats)* yang akan dihadapi dalam dunia bisnis. Analisis SWOT ini salah satu analisis yang membandingkan antara Faktor Eksternal meliputi Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan Faktor Internal meliputi Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*) (Rangkuti, 2016:20).

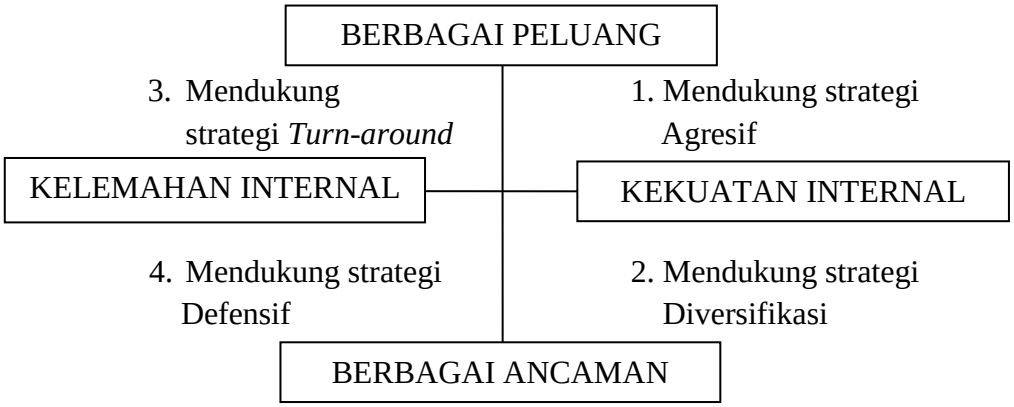


Diagram 1. Analisis SWOT
Sumber: Rangkuti, 2016

Dari diagram 1. di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada Kuadran 1, menjelaskan situasi yang menguntungkan. Dimana perusahaan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada sehingga strategi yang tepat adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*).
2. Pada Kuadran 2, menjelaskan situasi perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman tetapi perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal.

Strategi yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan peluang jangka panjang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki seperti strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Pada Kuadran 3, menjelaskan situasi perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar namun perusahaan juga menghadapi kendala/kelemahan internal. Pada situasi ini sama dengan *Question Mark* pada BGC matrik, sehingga strategi yang tepat adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan dan dapat merebut peluang pasar dengan baik.
4. Pada Kuadran 4, menjelaskan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena perusahaan akan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (defensif).

2.1.7 Matriks TOWS atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Rangkuti, 2016:83-84).

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) • Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
OPPORTUNITIES (O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	**STRATEGI SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	**STRATEGI ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI WT** Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Diagram 2. Matriks SWOT
Sumber: Rangkuti, 2016

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun tujuan dari pemaparan penelitian terdahulu ini adalah untuk menentukan posisi penelitian serta menjelaskan perbedaannya. Selain itu, penelitian terdahulu ini sangat berguna untuk perbandingan. Dengan demikian penelitian yang dilakukan akan bersifat orisinil. Adapun penelitian yang dimaksud sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Peneliti/Tahun	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
1	Analisis Strategi Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Toko Bunga "Cindy" di Jl. Kayoon Utara No. 12 Gentengkali - Surabaya (Januarwati dan Poernomo, 2014)	- Independen : Strategi Produk, Strategi Keuangan, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Strategi Pemasaran - Dependen : Pengembangan Bisnis UMKM Toko Bunga "Cindy"	Berdasarkan hasil analisis SWOT menyatakan bahwa perusahaan berada pada situasi Kuadran I (situasi yang sangat menguntungkan) sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) seperti menerapkan pertumbuhan yang baik dalam penjualan, *asset*, profit maupun ketiganya dengan cara menarik konsumen melalui strategi pemasaran

Lanjutan Tabel 2.1

			yang maksimal, memperhatikan dan meningkatkan kualitas, pelayanan dan model rangkaian bunga.
2	Perumusan Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah Topeng Malangan (Noya, dkk. 2014)	- Independen : Faktor-faktor Internal (*Strengths* dan *Weaknesses*), Faktor-faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) - Dependen : Pengembangan IKM Topeng Malangan	Hasilnya adalah rumusan akhir strategi pengembangan IKM Topeng Malangan yang lebih berkonsentrasi pada strategi SO (Strengths-Opportunities) yakni penggunaan kekuatan yang dimiliki IKM Topeng Malangan untuk memanfaatkan peluang secara maksimal.
3	Analisis Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Pada Pengrajin Kursi Sofa Cipacing, Jatinangor dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Khodijah dan Ghina, 2016)	- Independen : Pendekatan *Business Model Canvas* - Dependen : Pengembangan UMKM Pada Pengrajin Kursi Sofa Cipacing, Jatinangor	Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat diketahui bahwa *Business Model Canvas* Lama pada Pengrajin Kursi Sofa Cipacing ternyata memiliki kelemahan, akhirnya direkomendasikanlah beberapa tambahan pada blok bangunan *business model canvas* seperti menambah mitra pemasok bahan, melakukan *customer relationship management*, menambahkan *value* produk, menjadikan pelanggan yang loyal sebagai *channels*, dan menjadikan layanan *custom design* sebagai arus pendapatan.
4	Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Manokwari (Toyib, dkk. 2018)	- Independen : Faktor-faktor Internal (*Strengths* dan *Weaknesses*), Faktor-faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*)	Berdasarkan hasil analisis SWOT berada pada posisi kuadran I untuk UMKM di Kabupaeten Manokwari. Strategi yang dapat dilakukan strategi pertumbuhan, pengembangan pasar dan produk, serta penetrasi pasar. Seperti memanfaatkan lokasi

Lanjutan Tabel 2.1

		- Dependen : Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Manokwari	UMKM yang strategis dan memanfaatkan dukungan pemerintah untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan kualitas tenaga kerja serta memanfaatkan perkembangan teknologi dan informasi, sehingga dapat meningkatkan volume dan kualitas produksi.
5	Analisis Finansial Dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kue Baytat "ADN" di Kota Bengkulu (Setyawan, dkk. 2018)	- Independen : Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan), Faktor Eksternal (Tantangan dan Ancaman) - Dependen : Pengembangan Usaha Industri Kue Baytat ADN di Kota Bengkulu	Dari hasil analisis SWOT menjelaskan bahwa Usaha Kue Baytat ADN dalam posisi kuadran 1 berarti industri baytat ADN mendukung strategi pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*) dimana strategi tersebut sesuai dengan posisi dan kemampuan pengembangan usaha saat ini sehingga strategi yang diterapkan adalah strategi SO (Kekuatan-Peluang) yaitu dengan meningkatkan volume produksi, mempertahankan kualitas produk, menjalin kerja sama dengan lembaga pemerintahan untuk membantu permodalan dan peningkatan hubungan baik dengan pemasok dan terus melakukan pengawasan terhadap bahan baku yang dikirim.

Sumber: Data Internet (2020)

Dengan demikian, penulis mengambil kesimpulan bahwa analisis SWOT ini dapat digunakan untuk mengetahui keadaan dari perusahaan melalui aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan aspek eksternal (peluang dan ancaman). Akan tetapi, dari beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa ada masing-masing strategi pengembangan Usaha Kecil dan Menengah yang dapat dilakukan oleh industri yang bersangkutan dan dimana tempat industri itu didirikan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa dengan adanya penelitian terdahulu ini dimaksudkan untuk memperjelas posisi penelitian yang dilakukan penulis dan jelas bahwa penelitian terdahulu yang dilakukan memiliki perbedaan aspek dari masing-masing variabel. Namun, teori yang digunakan oleh kelima peneliti dalam penelitian terdahulu ini sama dengan teori yang digunakan oleh penulis.

2.3 Kerangka Pikir/Alur Pikir

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peranan penting dalam perekonomian, yang berarti hal ini sangat diperlukan bukan hanya untuk orang dewasa tetapi untuk generasi penerus bangsa seperti mahasiswa yang memiliki pemikiran atau ide kreatif serta memiliki intelektualitas yang tinggi. UKM juga merupakan salah satu sektor terciptanya suatu peluang kerja dengan skala yang jauh lebih besar dibandingkan dengan industri.

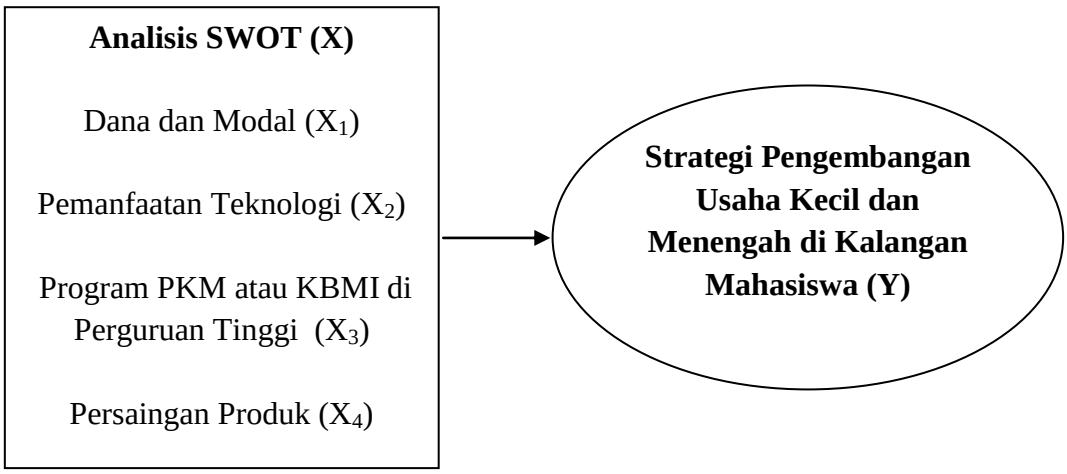
Adapun kontribusi dari UKM adalah kemampuannya dalam penerimaan terhadap ekspor, kemampuannya dalam memanfaatkan sumber daya domestik-lokal dan sebagai ajang latihan kewirausahaan yang murah dan efektif sehingga hal ini dapat dilakukan oleh kalangan mahasiswa dengan keterbatasan dana untuk membuka usahanya sendiri. Selain itu, kegiatan pengembangan dan pembinaan UKM telah banyak dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Salah satunya adalah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) dan Program Kompetisi Bisnis Mahasiswa Indonesia (KBMI) yang ada di Perguruan Tinggi. Program ini sangat berpengaruh untuk mahasiswa yang ingin memulai usahanya karena tidak perlu modal yang besar. Semua modal itu dibiayai oleh Pemerintah.

Dalam kaitannya dengan UKM di kalangan mahasiswa maka mereka perlu membuat strategi khusus atau strategi pengembangan UKM supaya produk atau jasa yang mereka jual dapat bersaing dipasar nasional maupun internasional. Jadi analisis strategi pengembangan UKM tersebut sangat penting dalam hal ini dengan cara menggunakan Analisis SWOT, yaitu analisis mengenai suatu keadaan atau kondisi yang dilihat dari 2 aspek. *Pertama*, aspek internal (*Strengths* dan *Weaknesses*), *kedua*, aspek eksternal (*Opportunities* dan *Threats*).

Oleh karena itu, kedua aspek ini saling mempengaruhi karena Analisis SWOT berkaitan dengan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan kekuatan yang dimilikinya (*Strengths*) dan mengatasi kelemahan yang dihadapinya (*Weaknesses*). Jadi perusahaan atau organisasi tersebut dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki (*Opportunities*) dan dapat meminimalisir ancaman yang akan dihadapi (*Threats*).

Begitu juga dengan strategi pengembangan Usaha Kecil dan Menengah di kalangan mahasiswa dapat menggunakan variabel kekuatan (dana dan modal), variabel kelemahan (pemanfaatan teknologi), variabel peluang (program PKM atau KBMI di Perguruan Tinggi), dan variabel ancaman (persaingan produk). Tentunya hal ini sangat berpengaruh terhadap strategi pengembangan UKM di kalangan mahasiswa tersebut.

Berdasarkan uraian kerangka pikir di atas maka paradigma analisis SWOT strategi pengembangan UKM di kalangan mahasiswa adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir/Alur Pikir
Sumber: Data diolah (2020)