

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

#### 2.1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Nurhayati (2009) menyatakan pengertian strategi yaitu sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan melalui misi. Ia menyebutkan tanpa strategi yang tepat maka sumber daya perusahaan akan terhambur konsumsinya. Menurut Rangkuti (2006) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam bukunya terdapat pengertian strategi oleh beberapa ahli yaitu :

- a. Porter berpendapat bahwa strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
- b. Chandler mengemukakan bahwa pengertian dari strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Untuk itu dalam bukunya, Rangkuti (2006) mengatakan pengertian dari strategi bisnis yaitu alat untuk mencapai tujuan organisasi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Adapun macam-macam strategi terbagi menjadi tiga bagian utama yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

- a. Pada strategi yang pertama yaitu *cost leadership* menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika ia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kuantitas produk yang sama. Dengan harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh organisasi tersebut karena melakukan pemanfaatan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Selain itu efisiensi biaya juga dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.
- b. Jenis strategi kedua adalah diferensiasi, dimana suatu organisasi atau perusahaan dapat melakukan strateginya dengan menciptakan persepsi terhadap

nilai tertentu pada konsumennya, misalnya persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Strategi ini merupakan strategi digunakan untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau disebut diferensiasi itu sendiri.

c. Strategi terakhir adalah strategi fokus yang juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Dengan kata lain strategi ini difokuskan untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Strategi fokus didasarkan pada usaha untuk memenuhi kebutuhan khusus dari pelanggan dengan lini produk yang sedikit. Hal ini untuk menghindari dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Untuk dapat melakukan pengembangan usaha maka salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan manajemen strategi yang tepat. Menurut David (2011), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Definisi yang lain dijelaskan oleh Setiawan (2011), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu dengan manajemen strategi yang tepat akan membuat kehadiran kompetitor yang bersaing terhadap suatu usaha bisnis tidak menjadi ancaman yang berlebihan. Seperti yang terjadi pada penelitian terdahulu oleh Sudantoko (2010), Setyadi dkk (2011) dan Yusup dkk (2015) yang menerapkan manajemen strategi dalam rangka menyelesaikan isu persaingan ketat dengan kompetitor yang mampu menawarkan harga lebih murah dibandingkan UKM. Hal ini tentu saja membawa kerugian bagi UKM dimana keberadaan pasar lokal akan semakin menurun jumlahnya. Selain itu keberadaan teknologi yang semakin hari kian berkembang juga menjadi ancaman bagi suatu unit bisnis apabila tidak dapat menyesuaikan dengan kondisi tersebut. Penelitian di UKM Batik Garutan RM oleh Taofik dkk (2015) dan Angkasa dkk (2012) di Lembaga Intermediasi UKM (BIT) menunjukkan bahwa manajemen strategi dirasa perlu untuk menangani masalah sistem yang diterapkan dalam bisnis UKM masih cenderung tradisional didukung dengan keterbatasan sarana teknologi. Oleh karenanya upaya pengembangan usaha perlu dilakukan dengan tujuan mempertahankan jalannya proses bisnis masing-masing UKM. Aulia dan Ikhwana

(2012) menambahkan bahwa prinsip dari manajemen strategi yaitu pengambilan keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi tersebut unggul, dapat bertahan hidup atau menghadapi kemunduran. Untuk itu ditambahkan dalam penelitiannya bahwa tugas manajemen strategis adalah menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi semaksimal mungkin pada kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Hal ini sesuai dengan tujuan manajemen strategi yang disebutkan Yusup dkk (2015) yaitu untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda serta perencanaan jangka panjang. Apabila dilihat dari definisi dan tujuannya, manajemen strategi sangat cocok untuk diperhatikan lebih lanjut bagi usaha bisnis skala kecil atau usaha kecil menengah (UKM). Pernyataan tersebut memberikan pandangan bahwa manajemen strategi dapat menjawab masalah seperti pada penelitian oleh Apriyani dkk (2014) serta penelitian oleh Aulia dan Ikhwana (2012) yang merasakan bahwa adanya peluang pada bisnis yang memiliki potensi untuk dapat dikembangkan lebih lagi. Namun seperti telah dijelaskan pada latar belakang bahwa kondisi UKM kebanyakan kurang begitu paham dengan konsep manajemen sehingga menjadi hambatan bagi pengusaha untuk mengembangkan UKM ke taraf yang lebih maju. Adapun ditambahkan bahwa manajemen strategi memiliki fokus pada upaya untuk mencapai integrasi pada manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi. Adapun dari ketujuh penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya manajemen strategi dalam suatu usaha bisnis sehingga ditetapkan sebagai tujuan dalam masing-masing penelitiannya. Sudantoko (2010) menyebutkan tujuan penelitiannya yaitu untuk menentukan strategi pengembangan industri. Hal serupa juga dialami oleh Taofik dkk (2015), Yusup dkk (2015), Angkasa dkk (2012), Apriyani dkk (2014) dan Aulia dkk (2012) yang memiliki tujuan untuk merancang strategi untuk pengembangan usaha. Setyadi dkk (2011) pun menetapkan tujuan penelitiannya terkait penentuan strategi *sustainability* dengan mengambil keuntungan pada kekuatan dan peluang serta menguatkan kelemahan dan mengembangkan pertahanan terbaik dari ancaman yang ada.

## **2.2. Aplikasi Pengambilan Keputusan**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai metode-metode yang digunakan dalam mencapai tujuan analisis penentuan kriteria yang paling berpengaruh dan strategi yang paling tepat untuk dilakukan pada UKM TALENTA. Adapun masing-masing

metode tersebut antara lain: *balanced scorecard* (BSC) yang menjadi dasar konsep identifikasi kriteria, *decision making trial and evaluation laboratory* (DEMATEL) sebagai metode untuk perhitungan kriteria paling berpengaruh, matriks SWOT untuk merancang strategi dari sisi internal dan eksternal serta *analytic network process* (ANP) yang berfungsi sebagai metode untuk penentuan strategi paling tepat untuk diterapkan.

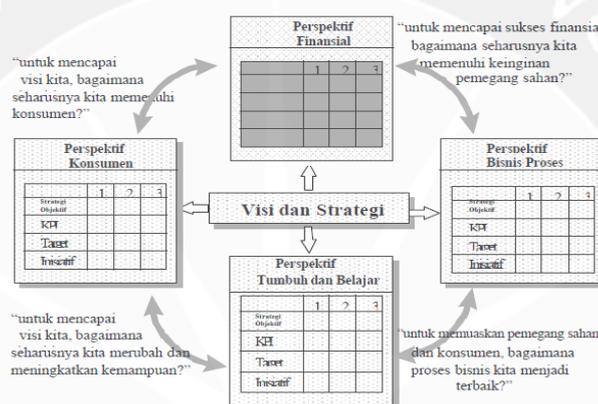
### **2.2.1. *Balanced Scorecard***

Pada penelitian ini *balanced scorecard* digunakan sebagai dasar acuan untuk mengidentifikasi kriteria yang mempengaruhi jalannya usaha bisnis. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Yuwono dkk (2004) mengatakan bahwa *balance scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan tentang kondisi dimana perusahaan saat ini mulai merubah *mindset* bahwa investasi terhadap *intangible assets* seperti strategi lebih menjanjikan dibandingkan *tangible assets*. Perspektif yang digunakan pada *balanced scorecard* memungkinkan perusahaan untuk menjawab perkembangan terhadap kemampuan dalam memilih serta mengaplikasikan strategi sebagai *intangible assets* yang dibutuhkan untuk waktu jangka panjang. Selain keuangan, *balanced scorecard* juga menerapkan tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pada dasarnya *balanced scorecard* mampu menjawab kelemahan dari sistem manajemen strategi tradisional yang mana ketidakmampuannya dalam menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek. Oleh karena itu terdapat empat langkah utama yang perlu dilakukan dalam menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek, yaitu *translating the vision, communicating and linking, business planning* dan *feedback and learning*.

Pernyataan tersebut didukung bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan/mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi/dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai (Sharma, 2009). Hal ini didukung oleh penelitian Aulia dan Ikhwana (2012) yang menerapkan metode BSC dalam melakukan perencanaan strategi

pengembangan pada usaha kain tenun sutra. Penelitian ini menggunakan tujuh kriteria utama yang disesuaikan dengan empat perspektif pada BSC, antara lain produksi, pemasaran, keuangan, layanan, motivasi kerja, inovasi produk dan sistem informasi. Penelitian terdahulu yang juga melakukan identifikasi kriteria oleh Apriyani dkk (2014) pada usaha keripik pisang Bandar Lampung dengan memanfaatkan metode analisis prospektif.

Dalam buku 'Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*' menjelaskan pengukuran kinerja oleh BSC memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.



**Gambar 2.1. Kerangka *Balanced Scorecard***

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

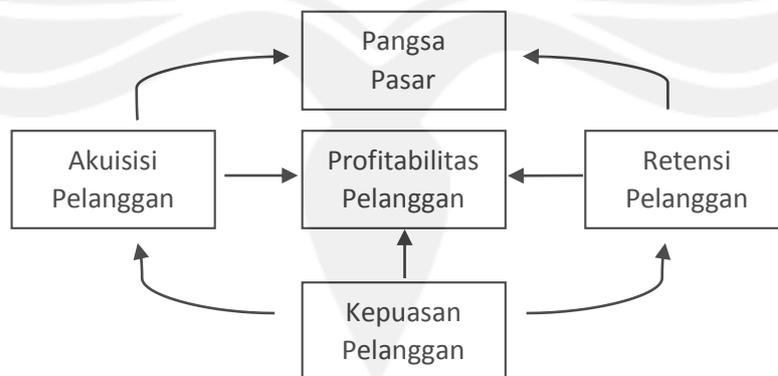
Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*. Dengan kata lain *balanced scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh para peneliti dalam mengukur kinerja karena kemampuannya dalam menganalisis *leading indicators (internal business proses, learning, growth, customer)* dan *lagging indicators (perspektif financial)* sehingga dihasilkan desain model keputusan yang strategik. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mementingkan aspek keuangan (*financial*) yang secara umum seringkali dijadikan parameter tunggal dalam mengukur kinerja suatu unit bisnis. Berikut penjelasan masing-masing aspek/perspektif yang digunakan pada BSC.

a. Perspektif keuangan (*financia*)

Perspektif ini mengacu pada pandangan keuangan pada suatu perusahaan yang ditujukan bagi *shareholders* dan bahkan pada strategi, implementasi dan eksekusi pada suatu perusahaan yang ikut berkontribusi dalam proses perbaikan (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Dalam penelitiannya, Aulia dan Ikhwana (2012) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain* dan *harvest*. Pengukuran yang dilakukan memiliki tujuan yang sama pentingnya seperti ketiga perspektif lainnya yaitu fokus pada target dan tujuan finansial yang umumnya harus meningkatkan pertumbuhan/perkembangan, profitabilitas dan nilai *shareholder* (Kaplan dan Norton, 1996).

b. Perspektif pelanggan (*customer*)

Kepuasan pelanggan merupakan suatu prioritas bagi kebanyakan bisnis terutama akhir-akhir ini dimana lingkungan bisnis bahkan lebih kompetitif (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam buku 'Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*' terdapat suatu pernyataan yang mengatakan bahwa jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Pada dasarnya perspektif ini memiliki tolak ukur utama seperti digambarkan pada gambar 2.2.



**Gambar 2.2. Tolak Ukur Utama Perspektif Pelanggan**

**Sumber : Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard***

c. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)

Pada perspektif ini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Dalam buku 'Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*' menyebutkan perspektif ini menaruh perhatian pada aktivitas dalam suatu perusahaan/organisasi dengan tujuan yaitu untuk memuaskan pelanggan. Sebagai contoh pada suatu perusahaan manufaktur, perakitan produk adalah proses bisnis internalnya. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Untuk proses operasi merupakan proses membuat dan menyampaikan produk/jasa. Sedangkan proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan seperti penanganan garansi dan perbaikan penanganan barang yang rusak.

d. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*)

Pada buku 'Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*' memaparkan tentang proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kemampuan dan ketrampilan yang perusahaan harus tonjolkan untuk mencapai proses bisnis internal superior yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan *shareholders*. Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *employee capabilities*, *information system capabilities* dan *motivation, empowerment and alignment*. Pada aspek *employee capabilities* yang ditonjolkan adalah kemampuan pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya. *Information systems capabilities* membahas tentang kemampuan sistem informasi agar kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai dapat tercapai. Aspek *motivation, empowerment and alignment* merupakan bagian penting dari perspektif ini untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

### **2.2.2. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)**

DEMATEL telah dikembangkan pada tahun 1972-1976 oleh *Battelle Memorial Institute* sebagai pelaksanaan program ilmu pengetahuan dan kemanusiaan. Metode ini dapat menyelesaikan masalah ketergantungan antar kriteria yang sifatnya kompleks (Shih dkk, 2013). Hal ini didukung dengan pernyataan oleh Tseng (2009) bahwa metode ini dikhususkan untuk memperlihatkan visualisasi struktur hubungan pada suatu matriks yang rumit. Saat suatu perusahaan melakukan evaluasi dalam pengimplementasian maka akan ditemukan banyak kriteria yang harus dipertimbangkan. Dari kriteria tersebut kemudian muncul masalah yang sangat umum ditemukan yaitu pengaruh keterkaitan antar kriteria. Oleh karena itu, untuk melakukan perbaikan secara keseluruhan dalam suatu unit bisnis perlu dilakukan identifikasi hubungan pengaruh masing-masing kriteria sehingga akan diperoleh kriteria apa yang paling besar pengaruhnya (Shih dkk, 2013). Pernyataan tersebut menjadi dasar bagi penulis untuk memanfaatkan metode ini untuk membantu dalam memilih kriteria yang tepat. Berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Apriyani dkk (2014) yang melakukan penilaian pengaruh langsung antar faktor dengan menggunakan analisis prospektif untuk memprediksi kemungkinan apa saja yang dapat terjadi di masa depan, mempersiapkan langkah strategik terbaik sebagai upaya pengembangan usaha bisnis. Pada dasarnya metode DEMATEL terbagi menjadi empat tahap sebagai berikut: (Shih dkk, 2013)

#### **a. Pembuatan *Original Impact Matrix* (A)**

Untuk membentuk *original impact matrix* (A) perlu dilakukan perbandingan *pairwise* dari masing-masing kriteria yang ada untuk mengevaluasi tingkat pengaruh yang diberikan dari pandangan responden terhadap semua kriteria. Untuk itu diberikan skala penilaian yang merepresentasikan seberapa besar nilai pengaruh antar kriteria satu dengan yang lain. Matriks A diisi dengan hasil penilaian yang diberikan oleh tiap responden. Apabila jumlah responden lebih dari satu, maka matriks akan diisi dengan nilai rata-rata dari penilaian seluruh responden. Pada metode DEMATEL digunakan empat skala penilaian dimana masing-masing keterangan nilai seperti ditunjukkan pada tabel 2.1. (Chiu dkk, 2006). Pada penelitian terdahulu oleh Apriyani (2014) juga menggunakan pedoman penilaian namun berdasarkan metodologi analisis prospektif yang skala penilaiannya dari 0 hingga 3.

**Tabel 2.1. Keterangan Skala Penilaian**

Score	Keterangan
0	Tidak berpengaruh
1	Berpengaruh kecil
2	Berpengaruh sedang
3	Berpengaruh besar
4	Sangat berpengaruh besar

b. Perhitungan *Direct Impact Matrix* (M)

Langkah kedua adalah melakukan perhitungan *direct impact matrix* (M). Sebelumnya perlu dilakukan perhitungan jumlah masing-masing kolom dan baris dari matriks A yang kemudian mencari nilai maksimum untuk masuk dalam perhitungan rumus (2.1) dan (2.2).

$$M = k \cdot A \quad \dots\dots\dots (2.1)$$

$$k = \text{Min} \left[ \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right], \quad i, j = 1, 2, 3, \dots, n \quad \dots\dots (2.2)$$

c. Perhitungan *Total Impact Matrix* (T)

Untuk membangkitkan matriks *total impact matrix* (T) maka perlu melakukan perhitungan rumus (2.3).

$$T = M (I - M)^{-1} \quad \dots\dots\dots (2.3)$$

Kemudian dilanjutkan dengan menjumlahkan seluruh elemen matriks T untuk masing-masing kolom (D) dan baris (R). Setelah mengurutkan masing-masing jumlah D dan R pada tabel yang baru kemudian lakukan perhitungan (D+R) dan (D-R) untuk tiap elemen kriteria yang ada. Hasil (D+R) dan (D-R) nantinya akan dijadikan sebagai acuan titik koordinat untuk membuat *structural correlations impact diagram*. Nilai (D+R) akan berfungsi sebagai titik koordinat pada sumbu horisontal, sedangkan nilai (D-R) berfungsi sebagai titik koordinat pada sumbu vertikal.

d. Perancangan *Structural Correlations Impact Diagram*

Untuk tahap terakhir adalah membuat *structural correlations impact diagram*. Sebelum membuat diagram ini, perlu dihitung terlebih dahulu nilai *threshold* yang merupakan rata-rata dari keseluruhan nilai pada matriks T. Nilai *threshold* dijadikan acuan elemen/kriteria apa saja yang memberikan pengaruh kepada

kriteria lainnya. Tseng (2009) berpendapat matriks yang terbentuk pada metode ini menggambarkan hubungan secara kontekstual antar kriteria pada suatu sistem yang diperlihatkan secara numerik. Angka numerik ini menunjukkan kekuatan dari tingkat pengaruh yang ada pada suatu kriteria tertentu. Saat perbandingan nilai kriteria tertentu pada matriks T melebihi nilai *threshold* yang terhitung maka kriteria tersebut memberikan pengaruh terhadap kriteria lainnya sehingga pada gambar diagram kriteria ini akan diberikan panah keluar ke kriteria lainnya. Dalam penelitian sekarang dapat dikatakan semakin banyak suatu kriteria memiliki panah yang menuju keluar artinya kriteria tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap usaha bisnis. Berbeda halnya dengan penelitian terdahulu yang mengidentifikasi kriteria tanpa menentukan nilai pengaruh untuk masing-masing kriterianya namun ditentukan secara langsung dan kurang terperinci.

### **2.2.3. Analisis *Strength, Weakness, Opportunities and Threat (SWOT)***

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2006). Beberapa ahli berpendapat dalam penelitian oleh Nurhayati (2009) mengenai analisis SWOT antara lain :

- a. We Chow Hou dan Khai Lee Sheang berpendapat bahwa : "Analisis SWOT merupakan analisis perbandingan yang dilakukan perusahaan sebelum memulai merancang strategi perusahaan"
- b. Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur – unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur – unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Untuk menganalisis dengan metode SWOT maka perlu terlebih dahulu membedakan antara faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan

kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) (Nurhayati, 2009).

a. Analisis kekuatan dan kelemahan

Kekuatan adalah dasar bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan, sedangkan kelemahan adalah faktor yang membatasi serta mencegah manajemen untuk merealisasikan potensi yang sesungguhnya. Faktor kelemahan seringkali tidak diketahui keberadaannya sehingga kelemahan bukan saja harus diidentifikasi namun juga harus diikuti oleh kesiapan pihak manajemen untuk menerima kenyataan bahwa perusahaannya memiliki kelemahan.

b. Analisis peluang dan ancaman

Peluang dan ancaman merupakan faktor yang muncul dari lingkungan eksternal. Peluang menunjukkan kondisi lingkungan yang diharapkan memiliki dampak yang menguntungkan bagi manajemen. Ancaman adalah kekuatan yang datang dari lingkungan eksternal yang menimbulkan kerugian bagi manajemen seperti merugikan dalam pelaksanaan program kerja, mencegah pencapaian sasaran atau pun merusak strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun dari beberapa penelitian terdahulu yang menerapkan metode SWOT dalam membantu menentukan strategi yang tepat seperti penelitian yang dilakukan oleh Setyadi dkk (2011), Taofik dkk (2015), Yusup dkk (2015) dan Angkasa dkk (2012) menerapkan metode matriks perumusan strategi yang pada dasarnya memiliki kemiripan dengan SWOT, dimana metode tersebut perlu menjabarkan matriks evaluasi faktor internal dan faktor eksternalnya hingga akhirnya diperoleh matriks internal eksternal yang berujung pada tahap keputusan. Metode tersebut dijabarkan menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Pada tahap input dilakukan perancangan matriks evaluasi faktor internal (EFI), matriks profil kompetitif (CPM) dan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). Sedangkan pada tahap pencocokan perlu membuat matriks SWOT, matriks internal eksternal (IE). Tahap terakhir yaitu tahap keputusan adalah tahap untuk membentuk matriks perencanaan strategis kuantitatif (MPSK). Dengan menguraikan faktor eksternal dan internal pada UKM maka akan didapatkan strategi terbaik sebagai upaya pengembangan usaha bisnis.

#### **2.2.4. Analytic Network Process (ANP)**

*Analytic network process (ANP)* adalah pendekatan baru metode kualitatif yang diperkenalkan oleh Profesor Thomas Saaty sebagai pakar riset dari Pittsburgh University. Metode ini dimaksudkan untuk menggantikan metode *analytic hierarchy process (AHP)* (Suliyantoro dan Nugrahani, 2015). Araghia dan Yousefie (2012) menjelaskan ANP adalah struktur nonlinear yang menangani hubungan antar kluster (*inner dependence*) dan antar kluster lainnya yang berbeda (*outer dependence*). ANP sebelumnya telah berhasil diaplikasikan pada banyak masalah pengambilan keputusan seperti *green supply chain management*, *enterprise risk management*, *evaluation of hot spring hotel service quality* dan *innovative culinary development*. ANP memberikan cara untuk memasukan keputusan dan pengukuran untuk dapat memperoleh skala rasio prioritas yang berfungsi untuk distribusi dari hubungan antar kriteria dan kumpulan kriteria pada proses pengambilan keputusan. Begitu juga dengan Saaty (1999) yang telah mengaplikasikan beberapa tipe model ANP yaitu *Hamburger Model*, *the Car Purchase BCR model* dan *the National Missile Defense model*. Tipe model ini dapat menyelesaikan kompleksitas dari keterkaitan pada lingkungan masyarakat, terkhusus saat resiko dan ketidakpastian juga terlibat (Saaty, 2003). Meskipun demikian, sangat sulit kenyataannya untuk tidak melibatkan munculnya kemungkinan hubungan interaksi antar kriteria pada kluster. Pernyataan tersebut didukung oleh Bayazit (2006) bahwa ANP mampu memperbaiki kelemahan *analytic hierarchy process (AHP)* yang berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif pada proses evaluasi kinerja *supplier*.

Saaty (1996) berpendapat pembobotan dengan ANP membutuhkan model yang merepresentasikan saling keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Ada 2 kontrol yang perlu diperhatikan di dalam memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya. Kontrol pertama adalah kontrol hierarki yang menunjukkan keterkaitan kriteria dan subkriterianya. Pada kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki seperti pada metode AHP. Kontrol lainnya adalah kontrol keterkaitan yang menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster*. Suliyantoro dan Nugrahani (2015) menyebutkan tiga tahap yang perlu dilakukan dalam menjalankan ANP yaitu menyusun struktur masalah serta mengembangkan model keterkaitan, membentuk matriks perbandingan berpasangan dan menghitung bobot kriteria. *Software super decision* adalah media yang digunakan untuk mengaplikasikan metode ANP. *Super decisions*

dikembangkan oleh William J. Adams yang bekerja sama dengan Thomas L. Saaty dan Rozann W. Saaty pada tahun 2003. *Software* ini dimanfaatkan untuk kasus pengambilan keputusan dengan *dependence* dan *feedback* (implementasi ANP).

Berbeda halnya dengan penelitian terdahulu yang tidak menggunakan ANP sebagai alat untuk pemilihan keputusan, melainkan AHP. Sudantoko (2010) menggunakan gabungan dari metode AHP dan FGD (*focus group discussion*) untuk menentukan strategi pengembangan serta menentukan skala prioritas yang dipertimbangkan dengan 15 *keypersons*. Sedangkan Setyadi (2011) pada UKM kuliner yang menerapkan gabungan dua metode yaitu AHP dan SWOT dalam menentukan strategi *sustainability*. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa AHP memiliki kelemahan yang dapat ditutupi oleh ANP sehingga penelitian sekarang menetapkan untuk menggunakan ANP sebagai alat untuk menentukan pilihan/alternatif. Pada penelitian sekarang digunakan metode *quistionnaire* yang terdiri dari skala nilai 1-9 untuk melakukan pembobotan masing-masing elemen. Sesuai yang ditunjukkan pada *software decison*, keterangan dari masing-masing skala penilaian seperti ditunjukkan pada tabel 2.2.

**Tabel 2.2. Skala Nilai *Quistionnaire* ANP**

Nilai	Keterangan
1	<i>Equally as important as</i>
2	<i>Equally to moderately more important than</i>
3	<i>Moderately more important than</i>
4	<i>Moderately to strongly more important than</i>
5	<i>Strongly more important than</i>
6	<i>Strongly to very strongly more important than</i>
7	<i>Very strongly more important than</i>
8	<i>Very strongly to extremely more important than</i>
9	<i>Extremely more important than</i>

Metode ANP mampu menangani saling ketergantungan antar unsur-unsur dengan memperoleh bobot gabungan melalui pengembangan dari supermatriks. Supermatriks terdiri dari tiga tahap ([www.superdecision.com](http://www.superdecision.com)) yaitu:

a. Tahap supermatriks tanpa bobot (*unweighted supermatrix*) yang merupakan supermatriks yang terdiri dari bobot yang diperoleh dari matriks perbandingan berpasangan (*pairwise*).

b. Tahap supermatriks terbobot (*weighted supermatrix*) adalah supermatriks yang didapatkan dengan mengalikan semua elemen di dalam komponen dari *unweighted supermatrix* dengan bobot *cluster* yang sesuai sehingga setiap kolom pada *weighted supermatrix* memiliki jumlah 1. Apabila kolom pada *unweighted supermatrix* telah memiliki jumlah 1, maka tidak perlu membobot komponen tersebut pada *weighted supermatrix*.

c. Tahap supermatriks batas (*limit supermatrix*) merupakan supermatriks yang diperoleh dengan menaikkan bobot dari *weighted supermatrix*. Menaikkan bobot tersebut dengan cara mengalikan supermatriks itu dengan nilainya sendiri sampai beberapa kali. Ketika bobot pada setiap kolom memiliki nilai yang sama, maka *limit matrix* telah stabil dan proses perkalian matriks akan dihentikan.

Dari hasil akhir perhitungan akan memberikan bobot prioritas dan sintesis. Prioritas adalah bobot dari semua elemen dan komponen. Di dalam prioritas terdapat bobot *limiting* dan bobot *normalized by cluster*. Bobot *limiting* adalah bobot yang diperoleh dari *limit supermatrix*, sedangkan bobot *normalized by cluster* adalah pembagian antara bobot *limiting* elemen dengan jumlah bobot *limiting* elemen-elemen pada suatu komponen. Sintesis adalah bobot dari alternatif. Pada sintesis terdapat bobot berupa *ideals*, *raw* dan *normals*. Bobot *normals* adalah hasil bobot alternatif seperti terdapat pada bobot *normalized by cluster* prioritas. Bobot *raw* adalah hasil bobot alternatif seperti terdapat pada bobot *limiting* prioritas atau *limit matrix*. Bobot *ideals* merupakan bobot yang diperoleh dari pembagian antara bobot *normals* pada setiap alternatif dengan bobot *normals* terbesar diantara alternatif-alternatif tersebut.

### **2.3. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang**

Untuk penelitian yang dilakukan sekarang memiliki tujuan untuk menganalisis kriteria apa yang dominan dapat mempengaruhi kelangsungan usaha bisnis serta memberikan usulan strategi yang disesuaikan dengan kriteria terpilih berdasarkan empat perspektif pada metode *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran). Penelitian ini akan memanfaatkan metode *Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*

(DEMATEL) untuk menentukan tingkat pengaruh masing-masing kriteria hingga akhirnya didapatkan kriteria yang paling banyak pengaruhnya. Selain DEMATEL, penelitian ini juga akan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) guna melakukan perhitungan bobot dari strategi yang muncul dari matriks SWOT. Penggunaan ANP pada penelitian ini disebabkan karena adanya hubungan keterkaitan antar kriteria dan strategi, sehingga model yang kompleks sekalipun dapat diselesaikan dengan metode ANP. Penggunaan dari ketiga metodologi ini menjadi terobosan baru dalam cara memilih kriteria serta strategi yang tepat bagi permasalahan yang membahas tentang perkembangan bisnis. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa konsep *balanced scorecard* yang biasa digunakan pada perusahaan-perusahaan berskala besar pun dapat diaplikasikan pada usaha bisnis yang memiliki skala kecil atau biasa disebut usaha kecil menengah (UKM). Selain itu BSC juga digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kriteria yang memiliki pengaruh terhadap proses bisnis. Dengan menggunakan gabungan dari tiga metode tersebut, untuk melakukan proses analisis penentuan kriteria dan strategi akan menjadi lebih terperinci serta prosesnya runtut sehingga cakupan pemikiran dalam menganalisis tidak terlalu luas dan keluar dari konteks.

Dilihat dari penelitian terdahulu dan penelitian sekarang keduanya menggunakan beberapa kriteria untuk menjadi acuan dalam menentukan strategi yang tepat. Sama halnya dengan konsep penelitian sekarang, masing-masing penelitian terdahulu memiliki beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam mempertimbangkan strategi yang akan dipilih. Namun tidak semua kriteria yang muncul pada penelitian terdahulu sama dengan penelitian yang dilakukan sekarang. Sudantoko (2010) menjabarkan alternatif-alternatif strategi yang mengacu pada kriteria produksi, pemasaran, SDM dan teknologi. Aspek tersebut ditentukan melalui proses FGD dan wawancara dengan *keypersons* dari usaha bisnis ini. Kriteria yang sama juga digunakan sebagai dasar pembentukan strategi pengembangan seperti dalam penelitian terdahulu oleh Setyadi dkk (2011) ditambah dengan kriteria lainnya yaitu infrastruktur, kompetitor, keuangan, bahan baku, layanan dan relasi. Sama halnya pada UKM Batik Garutan RM oleh Taofik dkk (2015) yang membentuk strateginya berdasarkan kriteria bahan baku, produksi, pemasaran, keuangan dan SDM. Yusup dkk (2015) pada UKM Sentra Pengolahan Kicimpring menyebutkan kriteria serupa dengan penelitian terdahulu lainnya yang ditambahkan dengan beberapa kriteria lain yaitu manajemen, sosial budaya, lingkungan dan hukum dimana masing-masing kriteria dibagi menjadi

acuan kriteria baik itu secara internal dan eksternal. Angkasa dkk (2012) menyebutkan beberapa kriteria yang mirip dengan penelitian lainnya. Kriteria baru yang muncul pada perumusan strategi yang dilakukan oleh Apriyani dkk (2014) yaitu inovasi produk dan sistem informasi. Sedangkan Aulia dan Ikhwana (2012) menguraikan kriteria-kriteria yang serupa dengan kriteria yang telah disebutkan dari penelitian terdahulu lainnya dengan mendasarkan penentuan kriteria pada metode *balanced scorecard*. Adapun hasil rumusan *literature review* dapat dilihat pada tabel 2.3 dan keterangan masing-masing kriteria seperti pada tabel 2.4. Sedangkan untuk melihat rincian dari penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.5.







Tabel 2.3. Literature Review (lanj.)

NO	NAMA PENELITI (TAHUN)	OBJEK PENELITIAN	TUJUAN	METODE	KRITERIA																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
5	Angkasa dkk (2012)	Lembaga Intermediasi UKM	-Identifikasi karakteristik & kondisi Lembaga Intermediasi -Identifikasi faktor yang mempengaruhi keberhasilan -Menyusun strategi & kelayakan pengembangan LI untuk meningkatkan daya saing UKM berbasis teknologi	Matriks Perumusan Strategi				√		√		√		√					√		
6	Apriyani dkk (2014)	UKM Keripik Pisang	- Identifikasi faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM - Menentukan perumusan strategi pengembangan - Menentukan rekomendasi operasional untuk pengembangan UKM	Analisis Prospektif	√	√		√	√		√	√			√		√			√	√



**Tabel 2.5. Penelitian Sekarang**

Judul Penelitian	Penentuan Strategi Bisnis Dalam Pengembangan Usaha UKM TALENTA dengan Metode DEMATEL dan ANP	
Objek Penelitian	UKM TALENTA (Produsen Lilin)	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menganalisis kriteria yang berpengaruh dalam kelangsungan unit bisnis UKM TALENTA.</li> <li>- Menentukan alternatif strategi pengembangan usaha bisnis yang sesuai dengan kriteria yang berpengaruh.</li> </ul>	
Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>- <i>Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)</i></li> <li>- Matriks SWOT</li> <li>- <i>Analytic Network Process (ANP)</i></li> </ul>	
Kriteria	Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keuntungan/profit</li> <li>- Deviasi harga</li> </ul>
	Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi promosi</li> <li>- Kepuasan pelanggan</li> <li>- <i>Promotion skill</i></li> <li>- Perluasan jaringan pasar</li> <li>- <i>Service</i></li> <li>- Kualitas barang</li> <li>- Pertumbuhan jumlah pelanggan</li> </ul>
	Perspektif Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketepatan waktu pengiriman barang ke konsumen</li> <li>- Inovasi produk</li> <li>- Infrastruktur kerja</li> <li>- Cara produksi</li> </ul>
	Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi pekerja</li> <li>- Kepuasan pekerja</li> <li>- Wewenang, tanggung jawab dan kebebasan</li> </ul>