

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

Pendapat ahli lainnya dikemukakan Suyadi (Bukit, 2017), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku dikemukakan (Sedarmayanti, 2017) merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Selanjutnya *Campbell* mendefinisikan, kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri (Sudarmanto, 2018).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Melalui

kinerja inilah, maka dapat diketahui besar kecilnya peran pencapaian suatu organisasi/ perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## **2.2 Strategi Pemasaran**

### **2.2.1 Pengertian Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Pengertian pemasaran itu sendiri menurut *American Marketing Association* dalam (Assauri, 2019) adalah hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang berkaitan dengan mengalirnya barang dan jasa dari produsen sampai ke konsumen. Sedangkan Andrews dalam (Halim, 2019), menyatakan strategi adalah suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan yang dilakukan oleh eksekutif puncak serta melihat kesempatan dan ancaman pada saat ini dan memutuskan strategi pemasaran suatu produk yang cocok dengan kesempatan yang ada pada lingkungannya. Menurut Tull dan Kahle dalam (Tjiptono, 2018), strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Lebih lanjut (Assauri, 2019) menyatakan, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah-ubah.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan, dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

### **2.2.2 Elemen-elemen Strategi Pemasaran**

Keadaan dunia usaha cenderung bersifat dinamis yang diwarnai dengan adanya perubahan dari waktu ke waktu dan adanya keterkaitan antara satu dengan lainnya. Oleh karena itu strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha perusahaan umumnya dan bidang pemasaran khususnya. Di samping itu strategi pemasaran yang ditetapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran, dalam hal ini dibutuhkan dunia bagian yang sangat penting dan saling berkaitan. Menurut Corey dalam (Tjiptono, 2018) bahwa strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor berikut.
  - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.

- b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan(fokus) yang lebih sempit.
- c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langkah atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem retribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relations*.

### 2.2.3 Perkembangan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Munculnya strategi pemasaran yang modern ditandai dengan dua *trend* yang terjadi setelah Perang Dunia II. Menurut (Tjiptono, 2018) bahwa *trend* tersebut meliputi: (1) perkembangan teknik penganggaran (*budgeting*), dan (2) usaha untuk menemukan cara menciptakan strategi perusahaan yang terintegrasi. Jelasnya *trend* tersebut diuraikan berikut ini.

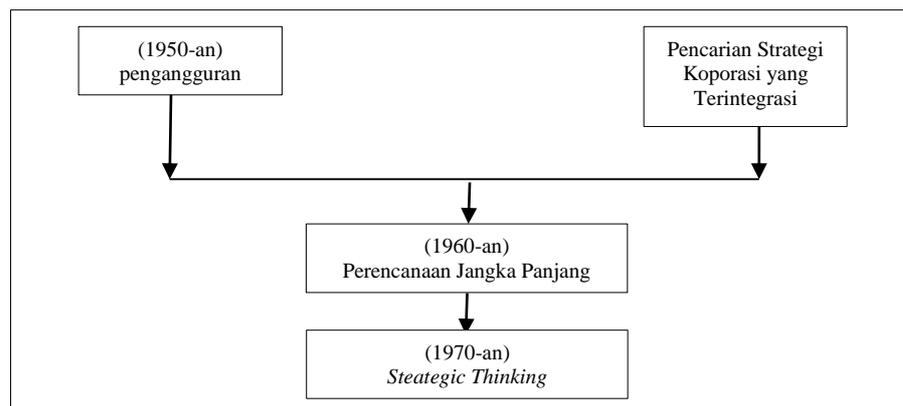
#### 1. *Budgeting*

*Budgeting* merupakan praktik keuangan dan akuntansi untuk mengalokasikan dana dalam suatu perusahaan. Pada tahun 1950-an, strategi lebih hanya sebagai suatu bentuk dari *budgeting*. Tidak ada strategi yang dinyatakan secara eksplisit, tetapi yang ada hanyalah anggaran tahunan yang mengalokasikan dana untuk berbagai macam proyek dalam suatu perusahaan. Pembuatan anggaran tersebut melalui proses perencanaan yang matang dengan cara mengestimasi semua penjualan, biaya, keuntungan hingga neraca dalam jangka waktu pendek. Jangka waktu yang relatif pendek ini belum dapat mencerminkan suatu perencanaan strategik, sehingga penekanannya hanyalah pada aspek pengendalian, bukan pada maksud strategik. *Budgeting* yang memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan operasinya sering disebut perencanaan keuangan dasar (*basic financial planning*).

## 2. Pencarian strategi yang terintegrasi

Sebelum tahun 1950-an teori bisnis berkembang berdasarkan masing-masing disiplin ilmu. Pemasaran semata-mata hanya berkecimpung dengan topik pemasaran, dan produksi hanya mencakup isu produksi saja. Begitu juga dengan keuangan dan fungsi manajemen lainnya. Masing-masing disiplin ilmuberdiri sendiri, tanpa ada integrasi keseluruhan. Perhatian dan kebutuhan akan strategi perusahaan yang terintegrasi mempengaruhi munculnya perencanaan jangka panjang.

Jelasnya fase-fase perkembangan strategi pemasaran dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 2.1 Fase-fase Perkembangan Strategi Pemasaran**

## 2.3 UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

### 2.3.1 Pengertian UMKM

Definisi tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, adalah sebuah perusahaan yang

digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu (Sanjaya, 2021).

Usaha mikro kecil menengah merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang pendiriannya berdasarkan inisiatif seseorang. Sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa UMKM hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Padahal sebenarnya UMKM sangat berperan dalam mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia. UMKM dapat menyerap banyak tenaga kerja Indonesia yang masih menganggur. Selain itu UMKM telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah maupun pendapatan negara Indonesia (Handini, 2019).

Usaha mikro kecil menengah merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan serta dalam pembangunan nasional (Hastuti, 2020).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, disimpulkan bahwa UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, dan dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha disemua sektor ekonomi.

### **2.3.2 Kriteria UMKM**

Definisi dari UMKM berdasarkan Undang-Undang No 20 Tahun 2008 tentang UMKM sebagaimana dikemukakan (Wilantara, 2016) (2016: 20) menggariskan berikut: Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang

perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang.

Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang 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.

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang 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.

Kriteria Usaha Mikro, adalah bila (1) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, (2) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Sedang Usaha Kecil, kriterianya sebagai berikut, (1) 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; dan (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). Dan Usaha Menengah, kriterianya sebagai berikut (1) 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; dan (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).

### 2.3.3 Ciri Khas UMKM

UMKM tidak saja berbeda dengan UB, tetapi di dalam kelompok UMKM itu sendiri terdapat perbedaan karakteristik antara UMI dengan UK dan UM dalam sejumlah aspek yang dapat mudah dilihat sehari-hari dinegara-negara sedang berkembang (NSB), termasuk Indonesia. Aspek-aspek itu termasuk orientasi pasar, prospek dari pemilik usaha, sifat dari kesempatan kerja di dalam perusahaan, sistem organisasi dan manajemen yang diterapkandi dalam usaha, derajat mekanisme di dalam proses produksi, sumber-sumber dari bahan bahan baku dan modal, lokasi tempat usaha, hubungan hubungan eksternal, dan derajat dari keterlibatan wanita sebagai pengusaha (Hanim, 2018). Jelasnya ciri khas ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1. Ciri Khas UMKM**

No	Aspek	UMI	UK	UM
1	Formalitas	Beroperasi di sektor informal; usaha tidak terdaftar dan tidak /jarang membayar pajak.	Beberapa beroperasi di sektor formal; beberapa tidak terdaftar; sedikit membayar pajak.	Semua di sektor formal; terdaftar dan bayak bayar pajak.
2	Organisasi dan manajemen	Dijalani oleh pemilik; tidak mengharapkan pembagian tenaga kerja internal (ILD); manajemen & struktur organisasi formal (MOF); sistem pembukaan forma l	Dijalankan oleh pemilik; tidak ada ILD, MOF dan ACS.	Banyak yang Mengerjakan Manajer proporsional dan menerapkan ILD, MOF dan ACS.

No	Aspek	UMI	UK	UM
3	Sifat dari kesempatan kerja	Kebanyakan menggunakan anggota-anggota keluarga tidak dibayar.	Beberapa memakai tenaga kerja yang digaji.	Semua memakai tenaga kerja yang digaji; memiliki sistem perekrutan tenaga formal.
4	Pola/sifat dari proses produksi	Derajat mekanisasi sangat rendah/ umumnya manual; tingkat teknologi sangat rendah.	Beberapa memakai mesin-mesin terbaru.	Banyak yang punya derajat mekanisasi yang tinggi/ punya akses terhadap teknologi tinggi.
5	Orientasi pasar	Menjual ke pasar lokal untuk kelompok berpendapatan rendah.	Banyak yang menjual ke pasar domestik dan ekspor; dan melayani kelas menengah ke atas.	Semua menjual ke pasar domestik dan banyak yang ekspor; dan melayani kelas menengah ke atas.
6	Profil ekonomi & sosial dari pemilik usaha.	Pendidikan rendah & dari rumah tangga miskin motivasi utama; surpiva	Banyak berpendidikan baik & dari rumah tangga non miskin; banyak yang motivasi bisnis/ mencari profit	Sebagian besar berpendidikan baik & dan dari rumah tangga makmur motivasi utama; profit.
7	Sumber dari bahan baik dan modal	Kebanyakan dari bahan baku lokal dan uang sendiri.	Beberapa memakai bahan baku import dan punya akses kredit formal.	Banyak memakai bahan baku import dan punya akses kredit formal.
8	Hubungan eksternal	Kebanyakan tidak punya akses ke program pemerintah dan tidak punya hubungan bisnis UB.	Banyak yang punya akses ke program pemerintah dan punya hubungan bisnis UB (termasuk PMA)	Sebagian besar punya akses ke program pemerintah dan punya hubungan bisnis UB (termasuk PMA).
9	Aspek pengusaha	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha sangat tinggi.	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha cukup tinggi.	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha sangat rendah.

Sumber: (Hanim, 2018)

## 2.4 Metode SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

### 2.4.1 Pengertian Metode SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk

mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Nazarudin, 2020).

Analisis SWOT sebagai identifikasi sejumlah faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*). Namun secara bersamaan dapat pula meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2020). Sedangkan menurut (Setiadi, 2020), SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*, dari suatu perusahaan, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi, analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa metode SWOT merupakan analisis yang bertujuan untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*Strenght*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*).

Dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam perusahaan, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam

mengambil keputusan antara lain:

1. *Strength* (kekuatan)

Kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan dan berbeda dengan produk lain. sehingga dapat membuat lebih kuat dari para pesaingnya. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan terdapat pada sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

2. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. *Opportunity* (peluang)

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, serta kecenderungan-kecenderungan yang merupakan salah satu

sumber peluang.

#### 4. *Threat* (ancaman)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

#### **2.4.2 Faktor Eksternal dan Internal dalam Analisis SWOT**

Menurut (Nazarudin, 2020) bahwa untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT.

##### 1. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

## 2. Faktor internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenghts and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional, seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT sebagai alat pencocokan yang mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO, WO, ST dan WT. Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkum dalam matrik SWOT yang terlihat pada gambar berikut.

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (S)Daftarlah 5-10 kekuatan disini	Kelemahan (W) Daftarlah 5-0 Kelemahan internal disini
<i>Opportunities</i> (O) Daftarlah 5-10 peluang eksternal disini	Strategi SO Gunakan strategi yang memanfaatkan kekuatanuntuk meraih peluang	Strategi WO Gunakan strategi yang memanfaatkan peluangdengan mengurangi/ mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftar 5-10 ancamaneksternal disini	Strategi ST Gunakanlah strategi menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Gunakanlah strategi yangmemperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman

**Gambar 2.2 Matriks SWOT**

Matriks ini menjelaskan bahwa ada empat strategi yang dapat dikembangkan:

Strategi SO : Strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada dapat dimanfaatkan.

Strategi WO :Strategi yang mencoba meminimalkan kelemahan atau memperbaiki kelemahan dalam rangka mencoba meraih peluang yang ada.

Strategi ST : Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencoba mengatasi atau memperkecil ancaman yang dihadapi.

Strategi WT : Strategi yang mencoba meminimalkanatau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang harus dihadapi.

Sementara itu, (Mulyadi, 2017) menyatakan bahwa TOWS Matrik dibuat dengan mendaftar peluang dan ancaman pada posisi *vertical matrix* dan mendaftar kekuatan dan keterbatasan pada sisi horizontal matrik sebagaimana nampak pada gambar 2.3 berikut.

	<b>STRENGTH-S</b>	<b>WEAKNESSES-W</b>
	Daftar Kekuatan	Daftar Keterbatasan/ Kelemahan
<b>OPPORTUNITIES-O</b>	<b>SO-Strategies</b>	<b>WO-Strategies</b>
Daftar Peluang	Menggunakan kekuatan untuk meraih peluang	Mengatasi keterbatasan memanfaatkanpeluang
<b>THREATS-T</b>	<b>ST-Strategies</b>	<b>WT-Strategies</b>
Daftar Ancaman	Menggunakan kekuatan untuk menghilangkan Ancaman	Meminimalkan keterbatasan dan menghindari ancaman.

**Gambar 2.3 TOWS Matrik**

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis.

Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan. Terdapat dua matrik faktor yang cenderung digunakan, yaitu Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS), dan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).

Terdapat lima tahap untuk menyusun EFE *matrix* menurut (Mulyadi, 2017), yaitu sebagai berikut.

1. Buat daftar peluang dan ancaman yang diidentifikasi dari proses *trendwatching*. Daftar lebih dulu peluang dan baru kemudian ancaman. Jelaskan peluang dan ancaman secara spesifik dengan menggunakan persentase, rasio, angka perbandingan jika memungkinkan.

2. Cantumkan bobot untuk setiap peluang dan ancaman dengan kisaran angka dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot tersebut menunjukkan pentingnya secara relatif faktor-faktor tersebut untuk berhasil dalam industri yang di dalamnya perusahaan berusaha. Peluang sering kali diberi bobot yang lebih tinggi dibandingkan dengan ancaman, namun ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika ancaman tersebut sangat berbahaya bagi perusahaan. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan antara pesaing yang berhasil dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan membahas faktor-faktor tersebut melalui diskusi kelompok. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Cantumkan peringkat dari 1 sampai dengan 4 atas setiap peluang dan ancaman yang menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan sekarang mampu merespons setiap peluang dan ancaman tersebut. Peringkat 4 berarti strategi perusahaan sangat unggul untuk merespons peluang atau ancaman, peringkat 3 berarti strategi perusahaan di atas rerata untuk merespons peluang atau ancaman, peringkat 2 berarti strategi perusahaan pada kondisi rerata untuk merespons peluang atau ancaman, dan peringkat 1 berarti strategi perusahaan pada kondisi buruk untuk mendapatkan skor tertimbang.
4. Kalikan bobot dengan peringkat untuk mendapatkan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap peluang dan ancaman untuk mendapatkan total skor tertimbang untuk keseluruhan organisasi.

Terlepas dari jumlah komponen peluang dan ancaman yang dicantumkan dalam daftar, jumlah skor tertimbang tertinggi adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0.

Rerata skor tertimbang adalah 2,5 atau  $\{(4,0 + 1,0) : 2\}$ . Total skor tertimbang sebesar 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons secara unggul terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan luar perusahaan. Dengan kata lain, strategi perusahaan efektif untuk memanfaatkan peluang yang ada dan meminimumkan dampak buruk ancaman yang terdapat dalam lingkungan luar perusahaan. Total skor tertimbang sebesar 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak bermanfaat untuk meraih peluang atau untuk menghindari perusahaan dari ancaman. Jelasnya kedua matrik faktor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal**

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang	0,0 – 1,0	1 – 4	
Jumlah		X	
Ancaman	0,0 – 1,0	1 – 4	
Jumlah		X	
Total		2X	

Sumber: (Mulyadi, 2017)

**Tabel 2.3 Matrik Faktor Strategi Internal**

Faktor Strategi Internal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan	0,0 – 1,0	1 – 4	
Jumlah		X	
Kelemahan	0,0 – 1,0	1 – 4	
Jumlah		X	
Total		2X	

Sumber: (Mulyadi, 2017)

## 2.5 Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

### 2.5.1 Pengertian Metode AHP

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan dikembangkan oleh

Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki, menurut Saaty dikutip (Supriadi et al., 2018), hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Pengertian AHP menurut Aziz dikutip (Fatma et al., 2015) adalah suatu teknik kuantitatif yang dikembangkan untuk kasus-kasus yang memiliki berbagai tingkat (hierarki) analisis. Metode ini merupakan suatu cara praktis untuk menangani bermacam fungsional dalam suatu jaringan yang kompleks. Metode AHP menggunakan perbandingan secara berpasangan, menghitung faktor pembobot, dan menganalisisnya untuk menghasilkan prioritas relatif di antara alternatif yang ada. AHP adalah suatu metode yang sederhana dan fleksibel yang menampung kreativitas untuk pemecahan suatu masalah.

Pendapat yang serupa dikemukakan (Falatehan, 2016), AHP merupakan salah satu bentuk pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah dalam kelompok-kelompoknya, kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa metode AHP merupakan suatu cara yang didesain untuk menangkap secara rasional persepsi orang yang berhubungan erat dengan permasalahan tertentu melalui prosedur yang didesain untuk sampai pada skala preferensi diantara berbagai set alternatif.

Langkah-langkah penerapan metode AHP sebagaimana dikemukakan (Supriadi et al., 2018) antara lain sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini berusaha menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada dicoba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang diberikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan sub-kriteria (jika mungkin diperlukan).
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan

pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1, E2, E3, E4, E5.

4. Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya dengan intensitas kepentingan sebagai berikut:

- 1 = Kedua elemen sama pentingnya, dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar
- 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya
- 5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, pengalaman dan

penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya

7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek.

9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.

2, 4, 6, 8 = Nilai-nilai antar dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan.

Kebalikan = Jika untuk aktivitas  $i$  mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas  $j$ , maka  $j$  mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan  $i$

5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

7. Memeriksa konsistensi hirarki, yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang

mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

### **2.5.2 Penentuan Multi Kriteria pada Aplikasi AHP dalam Menentukan Strategi Daya Saing**

Dalam penggunaan metode AHP, perlu dilakukan dekomposisi masalah dengan mengidentifikasi kriteria dan subkriteria yang akan digunakan. Kriteria utama dalam pemilihan strategi daya saing berupa aspek faktor produksi, aspek kondisi permintaan, aspek industri pendukung, aspek strategi perusahaan dan pesaing, aspek peran pemerintah, aspek kesempatan dan aspek modal sosial. Aspek utama ini dibagi dalam subkriteria, tiga subkriteria faktor kondisi, enam sub kriteria kondisi permintaan, empat sub kriteria industri pendukung, tiga sub kriteria strategi perusahaan dan pesaing, tiga sub kriteria peran pemerintah, dua sub kriteria kesempatan dan lima sub kriteria modal sosial (Supriadi et al., 2018). Jelasnya perhatikan tabel berikut:

**Tabel 2.4. Kriteria Penilaian Pemilihan Strategi Daya Saing**

<b>No</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Sub Kriteria</b>
1	Faktor kondisi	Sumber daya manusia
		Sumber daya alam
		Modal
2	Kondisi permintaan	Sumber permintaan
		Jumlah permintaan
		Pemasaran produk
		Kualitas produk
		Desain produk
		Variasi
3	Industri pendukung	Letak
		Proses pengadaan
		Kualitas bahan pendukung
		Pelatihan memakai bahan
4	Strategi perusahaan dan pesain	Produk baru
		Penurunan harga dan biaya
		Teknologi baru
5	Peran pemerintah	Kebijakan
		Pelatihan
		Program fasilitas
6	Kesempatan	Alat teknologi
		Kondisi politik
7	Modal sosial	Komunikasi dan interaksi
		Keluargaan
		Kejujuran
		Kerjasama
		Aturan-aturan

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis strategi pemasaran UMKM telah dilakukan beberapa peneliti terdahulu, diantaranya seperti tabel berikut:

**Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun/Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Arief Rahmana/ 2012/ Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan	UKM mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan adalah sektor Industri Pengolahan karena memiliki nilai indeks LQ terbesar yaitu 4,277. Selanjutnya strategi pengembangan UKM adalah strategi ST, yaitu strategi menggunakan kekuatan ( <i>strength</i> ) untuk mengatasi ancaman ( <i>threat</i> ). Dengan strategi ini, sebaiknya UKM melakukan diversifikasi produk presisi dengan menggunakan teknologi CNC, CAD, dan CAM, meningkatkan kualitas produk, dan membina kerja sama yang intensif dengan para supplier untuk memperoleh pasokan bahan baku yang Memadai	Strategi pemasaran UMKM Metode SWOT	Sektor pengolahan dengan kuliner. Metode AHP
2.	Khoirul Aman Makh Rudy/ 2020/ Pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Hasil Omset UMKM Mahasiswa Teknik industri UMG	Uji autokolerasi nilai koefisien kolerasi (R) adalah 0,0671 yang artinya Strategi pemasaran dan bidang UMKM memiliki kolerasi dereminasi ganda (R <i>square</i> ) adalah 0,45 yang artinya bahwa sekitar 45% dari Hasil omset dipengaruhi oleh Strategi pemasaran dan bidang UMKM. Maka dapat disimpulkan bahwa Strategi pemasaran berpengaruh terhadap hasil omset bagi mahasiswa jurusan teknik industri UMG	Strategi pemasaran UMKM	Penelitian kuantitatif dengan kualitatif Analisis regresi dengan SWOT dan AHP
3.	Amanda Nur Cahyawati/2020/ Analisis Strategi Pemasaran UMKM Bakery X Kabupaten Malang	QSPM menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar yang terpilih karena memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan strategi pengembangan produk <i>product development</i>	Strategi pemasaran UMKM Metode SWOT	Usaha bakery dengan usaha kerupuk kemplang. Metode AHP

No	Nama/Tahun/Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
4	Indriani/2020/ Strategi Pemasaran Keripik Tempe Sanan di Kota Malang Berdasarkan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP).	Analisis <i>Analytical Hierarchy Process</i> menghasilkan nilai kurang dari 1, artinya hasil dari $CR < 0,1$ adalah penilaian konsisten. Perhitungan pada tahap eigen menghasilkan 1 dan dilanjutkan untuk perhitungan Lamda Max yaitu sebesar 2,354 dan CI sebesar -0,323 dan dilanjutkan pada perhitungan akhir. Hasil akhir dari perhitungan $CR = -1,662$ . Sehingga dapat dikatakan konsisten. Pilihan strategi yang tepat adalah kios sendiri, dapat dilihat dari hasil analisis dengan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .	Strategi pemasaran Metode AHP	Keripik kemplang dengan kerupuk kemplang. Metode SWOT

((Sumber: (Rahmana, 2012), (Makhrudy, 2020), (Cahyawati, 2020), dan (Indriani et al., 2020)).