

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peran Sentra Terhadap Produktivitas Regional

Peranan Sektor Industri dalam Pembangunan Ekonomi regional dapat ditelusuri dari kontribusi masing-masing subsektor terhadap Laju Pertumbuhan Ekonomi regional atau terhadap produk domestik bruto. Sektor industri memegang peran kunci sebagai mesin pembangunan karena sektor industri memiliki beberapa keunggulan dibandingkan sektor lain karena nilai kapitalisasi modal yang tertanam sangat besar, kemampuan menyerap tenaga kerja yang besar, juga kemampuan menciptakan nilai tambah dari setiap input atau bahan dasar yang diolah. Peranan sektor industri juga menunjukkan kontribusi yang semakin tinggi. Kontribusi yang semakin tinggi dari sektor industri menyebabkan perubahan struktur perekonomian negara yang bersangkutan secara perlahan ataupun cepat dari sektor pertanian ke sektor industri. Peran sentra ini dapat dilihat pada teori keunggulan sentra industri yaitu teori keunggulan mutlak (*absolute advantage*), teori keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dan teori keunggulan kompetitif (*Competitif Advantage*)

2.2 Teori Keunggulan Mutlak (*Absolut Advantage*)

Teori keunggulan Absolut dikemukakan oleh Adam Smith pada abad ke 18. Di dalam perdagangan bebas Adam Smith menginginkan tidak adanya campur tangan pemerintah dalam perdagangan bebas, karena perdagangan bebas akan membuat orang bekerja keras untuk kepentingan negaranya sendiri dan

sekaligus mendorong terciptanya *spesialisasi*. Terciptanya *spesialisasi* maka negara akan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunggulan mutlak.

Adam Smith mengemukakan bahwa teori keunggulan mutlak tersebut, dimana negara akan memperoleh manfaat perdagangan internasional karena melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barang jika negara ini memiliki keunggulan mutlak tersebut dan akan mengimpor barang bila tidak memiliki keunggulan mutlak. Walaupun negara yang satu dengan negara yang lain sama-sama dapat menghasilkan dua jenis barang yang berbeda, tetapi salah satu dari kedua jenis barang tersebut harus dipilih. Dimana barang yang dipilih adalah barang yang lebih menguntungkan bagi suatu negara untuk menghasilkan sendiri yang didasarkan pada keuntungan mutlak.

Teori keunggulan Mutlak didasarkan pada asumsi pokok, antara lain:

1. Faktor produksi yang digunakan hanya tenaga kerja
2. Kualitas barang yang diproduksi kedua Negara sama. Pertukaran dilakukan secara barter atau tanpa uang
3. Biaya angkut diabaikan

2.3 Teori Keunggulan Komparatif (*Comparatif Advantage*)

Teori keunggulan komparatif pertamakali diperkenalkan pada tahun 1817 oleh David Ricardo, karena itu biasa disebut juga sebagai prinsip keunggulan komparatif Ricardian. Dalam teori ini Ricardo merasa kurang puas dengan teori Adam Smith, kemudian diperbaiki dengan mengajukan dua perbedaan dalam perdagangan:

- a) Perdagangan dalam negeri.

b) Perdagangan luar negeri.

Untuk perdagangan luar negeri menurut Ricardo baru bisa berlaku teori keuntungan mutlak, sehingga untuk perdagangan luar negeri keuntungan itu kurang bisa terpakai, sehingga dalam perdagangan luar negeri harus menggunakan keuntungan/ongkos komparatif.

Menurut teori ini kedua negara masih dapat melakukan perdagangan meskipun salah satunya mempunyai keunggulan mutlak dalam memproduksi barang, asalkan biaya relatif untuk memproduksi barang di kedua negara tersebut berbeda. Perdagangan internasional akan terjadi dan menguntungkan jika setiap negara yang terlibat memiliki keunggulan mutlak yang berbeda-beda. Jika hanya satu negara yang memiliki keunggulan mutlak untuk barang yang dihasilkan, tidak akan terjadi perdagangan internasional yang menguntungkan. Inilah kelemahan pola pikir keunggulan mutlak. Namun, kelemahan teori Adam Smith ini disempurnakan oleh David Ricardo dengan teori *comparative advantage* atau keunggulan komparatif, baik secara efisiensi tenaga kerja maupun produktifitas tenaga kerja. Menurut David Ricardo, walaupun suatu negara mampu memproduksi seluruh jenis barang dengan harga lebih murah dari negara lainnya, negara tersebut masih bisa memperoleh keuntungan dari perdagangan internasional.

2.4 Teori Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Teori Porter (1997) tentang daya saing nasional berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparative tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter (1997),

suatu negara memperoleh keunggulan daya saing/*competitive advantage* (CA) jika perusahaan yang ada di negara tersebut kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh keunggulan daya saing karena tekanan dan tantangan.

Perusahaan menerima manfaat dari adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestik yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah semuanya memberi kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Perusahaan menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat meliputi peningkatan teknis proses produksi atau kualitas produk. Selanjutnya, Porter mengajukan model berlian yang terdiri dari empat determinan faktor-faktor yang menentukan keunggulan daya saing nasional. Empat atribut ini adalah sumber daya di suatu negara, permintaan domestik, keberadaan industri terkait, dan strategi, struktur, dan tingkat persaingan perusahaan.

Sumber daya di suatu negara mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. Argumen Porter (1998), kunci utama faktor produksi adalah diciptakan bukan diperoleh dari warisan. Lebih jauh, kelangkaan sumber daya seringkali membantu negara menjadi kompetitif. Terlalu banyak sumber daya memiliki kemungkinan disia-siakan, ketika terjadi kelangkaan akan dapat mendorong inovasi.

Permintaan domestik, mengacu pada tersedianya pasar domestik yang berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti

ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior, hal ini didorong oleh adanya permintaan barang-dan jasa berkualitas serta adanya kedekatannya hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

Keberadaan industri terkait, mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan. Porter mengembangkan model dari faktor kondisi semacam ini dengan kluster industri atau aglomerasi, yang memberi manfaat adanya potensi pengetahuan tentang kemajuan teknologi, kedekatan dengan dengan konsumen sehingga semakin meningkatkan kekuatan pasar.

Keberadaan industri terkait, mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Faktor strategi dapat terdiri dari setidaknya dua aspek yaitu pasar modal dan pilihan karir individu. Pasar modal domestik mempengaruhi strategi perusahaan, sementara individu seringkali membuat keputusan karir berdasarkan peluang dan prestise (gengsi). Suatu negara akan memiliki daya saing pada suatu industri di mana personel kuncinya dianggap prestisius. Struktur dibangun guna menjalankan strategi dengan intensitas persaingan yang tinggi mendorong inovasi.

Porter (1996) juga menambahkan faktor lain yaitu peran pemerintah dan kesempatan, yang dikatakan memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan daya saing nasional. Peran dimaksud, bukan sebagai pemain di industri, namun melalui kewenangan yang dimiliki memberikan fasilitasi, katalis, dan tantangan bagi industri. Pemerintah menganjurkan dan mendorong industri

agar mencapai level daya saing tertentu. Hal-hal tersebut dapat dilakukan pemerintah melalui kebijakan insentif berupa subsidi, perpajakan, pendidikan, fokus pada penciptaan dan penguatan kondisi faktor, serta menegakkan standar industri.

Poin utama dari model berlian, Porter mengemukakan model penciptaan daya saing yang memperkuat diri, dimana persaingan domestik menstimulasi tumbuhnya industri dan secara bersamaan membentuk konsumen yang maju selalu menghendaki peningkatan dan inovasi. Lebih jauh model berlian juga mempromosikan kluster industri. Kontribusi Porter menjelaskan hubungan antara perusahaan-industri-negara, serta bagaimana hubungan ini dapat mendukung negara dan sebaliknya.

Menurut Porter (1998) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, Harga yang tinggi, Produk dengan biaya yang rendah, dan bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip tersebut maka Porter (1998) Menyatakan ada tiga Strategi Generik yaitu: *diferensiasi*, keunggulan biaya menyeluruh dan fokus. Menurut Porter strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda-beda dan dalam berbagai dimensi, Porter mengemukakan tiga belas dimensi yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam bersaing, yaitu spesialisasi, identifikasi merek, dorongan *versus* tarikan, seleksi saluran, mutu produk, kepeloporan teknologis, integrasi vertikal, posisi biaya, layanan, kebijakan harga, pengaruh, hubungan dengan perusahaan induk, hubungan dengan pemerintah.

2.5 Kekuatan Sentra Industri Sebagai Perkembangan Teori

Aglomerasi.

Terdapat beberapa teori yang berusaha mengupas tentang masalah Aglomerasi. Istilah aglomerasi muncul pada dasarnya berawal dari ide Marshall tentang penghematan aglomerasi atau dalam istilah Marshall disebut sebagai industri yang terlokalisir. Aglomerasi ekonomi atau industri yang terlokalisir menurut Marshall muncul ketika sebuah industri memilih lokasi untuk kegiatan produksinya yang memungkinkan dapat berlangsung dalam jangka panjang sehingga masyarakat akan banyak memperoleh keuntungan apabila mengikuti tindakan mendirikan usaha disekitar lokasi tersebut. Konsep aglomerasi menurut Montgomery tidak jauh berbeda dengan konsep yang dikemukakan oleh Marshall. Montgomery mendefinisikan penghematan aglomerasi sebagai penghematan akibat adanya lokasi yang berdekatan yang diasosiasikan dengan pengelompokan perusahaan, tenaga kerja, dan konsumen secara spasial untuk meminimisasi biaya-biaya seperti biaya transportasi, informasi dan komunikasi (Montgomery, 1988).

Sementara Markusen menyatakan bahwa aglomerasi merupakan suatu lokasi yang “tidak mudah berubah” akibat adanya penghematan eksternal yang terbuka bagi semua perusahaan yang letaknya berdekatan dengan perusahaan lain dan penyedia jasa-jasa, dan bukan akibat kalkulasi perusahaan atau para pekerja secara individual (Kuncoro, 2002).

Teori Kutub Pertumbuhan yang populerkan oleh Perroux dan menjadi dasar dari strategi kebijakan pembangunan industri daerah yang banyak diterapkan diberbagai negara. Pemikiran perroux tentang pertumbuhan ekonomi

cenderung terkonsentrasi pada daerah tertentu yang didorong oleh adanya keuntungan aglomerasi yang timbul karena adanya konsentrasi kegiatan ekonomi ini selanjutnya mendorong pula peningkatan efisiensi kegiatan ekonomi yang berdampak positif bagi pembangunan nasional.

Dalam proses pembangunan akan timbul industri unggulan yang merupakan industri penggerak utama dalam pembangunan suatu daerah. Karena keterkaitan industri satu sama lain sangat erat, maka pembangunan industri unggulan akan memengaruhi perkembangan industri yang lain yang berhubungan erat dengan industri unggulan tersebut.

Pemusatan industri pada suatu daerah akan mempercepat pertumbuhan perekonomian, karena pemusatan industri akan menciptakan pola konsumsi yang berbeda antar daerah sehingga pembangunan industri di suatu daerah akan mempengaruhi perkembangan industri di daerah yang lainnya.

Selanjutnya Perroux mengatakan bahwa, ditinjau dari aspek lokasinya pembangunan ekonomi di daerah tidak merata dan cenderung terjadi proses aglomerasi pada pusat-pusat pertumbuhan. Pada nantinya pusat-pusat pertumbuhan tersebut akan mempengaruhi daerah yang lambat perkembangannya, terjadinya aglomerasi tersebut memiliki manfaat-manfaat tertentu yaitu keunggulan secara ekonomis usaha dalam jumlah besar dan keuntungan penghematan biaya (Arsyad, 1999), yaitu :

1. Keuntungan Internal Perusahaan.

Keuntungan ini muncul karena adanya faktor-faktor produksi yang tidak dapat dibagi yang hanya diperoleh dalam jumlah tertentu. Kalau dipakai dalam

umlah yang lebih banyak, biaya produksi per unit akan jauh lebih rendah dibandingkan jika dipakai dalam jumlah yang lebih sedikit.

2. Keuntungan Lokalisasi.

Keuntungan ini berhubungan dengan sumber bahan baku atau fasilitas sumber. Artinya dengan menumpuknya industri, maka setiap industri merupakan sumber atau pasar bagi industri yang lain.

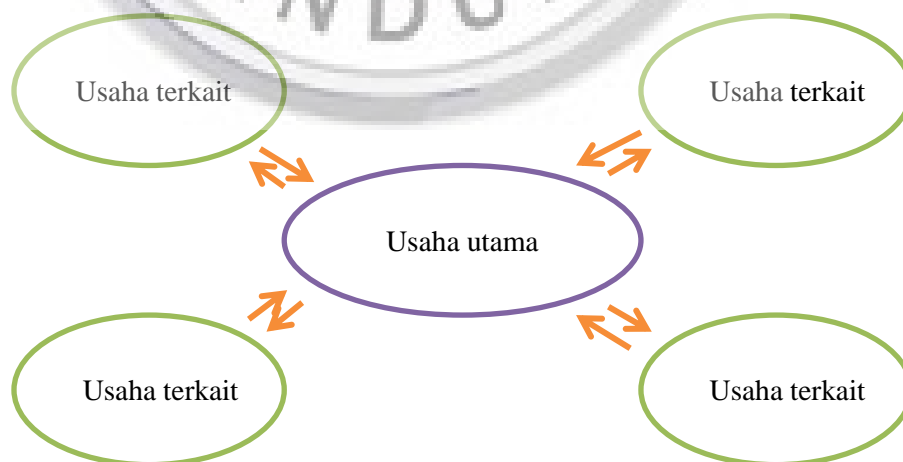
3. Keuntungan Ekstern (Keuntungan Urbanisasi).

Aglomerasi beberapa industri dalam suatu daerah akan mengakibatkan banyak tenaga kerja yang tersedia tanpa membutuhkan latihan khusus untuk suatu pekerjaan tertentu dan semakin mudah memperoleh tenaga-tenaga yang berbakat. Selain itu aglomerasi akan mendorong didirikannya perusahaan jasa pelayanan masyarakat yang sangat diperlukan oleh industri, misal : listrik, air minum, dan lain-lain sehingga biaya dapat ditekan lebih rendah.

Disamping keuntungan skala ekonomis tersebut, aglomerasi mempunyai keuntungan lain yaitu menurunnya biaya transportasi. Pemusatan industri pada suatu daerah akan mendorong didirikannya perusahaan jasa angkutan dengan segala fasilitasnya. Adanya fasilitas tersebut, industri-industri tidak perlu menyediakan atau mengusahakan jasa angkutan sendiri. Aglomerasi terjadi karena adanya hubungan saling membutuhkan produk diantara berbagai industri, seperti tersedianya fasilitas (tenaga listrik, air, perbengkelan, jalan raya, pemondokan, juga terdapat tenaga kerja terlatih).

Selanjutnya Richadrson (1978) menyebutkan ada 4 karakteristik utama sebuah pusat pertumbuhan yaitu :

- a) Adanya sekelompok kegiatan ekonomi terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu tidak hanya kegiatan ekonomi tertentu.
- b) Konsentrasi kegiatan ekonomi yang dapat berfungsi sebagai pusat pertumbuhan adalah yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional atau paling kurang daerah sekitarnya secara dinamis. Kemampuan untuk mendorong ekonomi daerah secara dinamis tersebut dapat di lihat dari dampak ekonomi yang dapat dihasilkan untuk daerah sekitarnya, baik dalam peningkatan kegiatan produksi, penyediaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat
- c) Keterkaitan erat dari segi input dan output antara sesama kegiatan ekonomi yang terdapat didalamnya. Keterkaitan ini sangat penting dalam menghasilkan keuntungan aglomerasi yang merupakan kekuatan utama dari pengembangan pusat pertumbuhan karena dapat memberikan keuntungan eksternal kepada para pengusaha yang ada dalam industri tersebut.
- d) Dalam kelompok kegiatan ekonomi tersebut terdapat sebuah industri induk yang mendorong pengembangan kegiatan ekonomi pada pusat tersebut.



Sumber : *Ekonomi Regional "Teori dan Aplikasi"*

Gambar 2.1
Struktur Ekonomi Pusat Pertumbuhan

2.6 Model Bisnis

Dalam pengertian yang paling dasar, model bisnis adalah suatu metode dalam melakukan bisnis yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan bisnisnya dan dapat menghasilkan pendapatan. Model bisnis menggambarkan bagaimana suatu perusahaan menghasilkan uang dengan menentukan dimana posisinya dalam rantai nilai. Ada model yang sangat sederhana, seperti suatu perusahaan menghasilkan suatu barang atau jasa dan menjualnya ke pelanggan. Jika perusahaan berjalan baik, maka penghasilannya dari penjualan akan melebihi biaya operasional, sehingga perusahaan memperoleh keuntungan. Definisi dari bisnis model menurut Paul Timmers (*Business Model for Electric Market*, 1998) adalah:

- a) Arsitektur dari produk/jasa dan arus informasi, termasuk di dalamnya penjelasan mengenai berbagai pelaku bisnis dan perannya masing-masing.
- b) Penjelasan mengenai beberapa potensi keuntungan bagi berbagai pelaku bisnis.
- c) Penjelasan mengenai sumber-sumber pendapatan usaha .

Menurut Eisenmann (2002), model bisnis adalah hipotesis tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang dalam jangka panjang: apa yang perusahaan akan jual, dan kepada siapa, bagaimana perusahaan akan mengumpulkan pendapatan, teknologi apa yang akan digunakan, kapan perusahaan akan bergantung kepada mitra bisnisnya, serta bagaimana dengan biayanya.

Menurut Eisenmann (2002), model bisnis memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Merencanakan pemberian nilai lebih yaitu nilai yang diciptakan untuk pengguna dengan menawarkannya melalui penggunaan berbasis teknologi.
2. Mengidentifikasi segmen pasar yaitu kepada pengguna mana teknologi itu akan bermanfaat dan untuk tujuan apa.
3. Mendefinisikan struktur dari rantai nilai yang ada di perusahaan yang dibutuhkan untuk menciptakan dan mendistribusikan penawaran.
4. Memperkirakan struktur biaya dan keuntungan potensial dalam membuat penawaran.
5. Menggambarkan posisi perusahaan dalam jaringan nilai yang menghubungkan antara perusahaan penyedia bahan/kebutuhan dan pelanggan, termasuk didalamnya mengidentifikasi kemungkinan perusahaan pelengkap dan pesaing.
6. Memformulasikan strategi kompetitif dimana perusahaan akan mendapat dan memegang keuntungan lebih dibandingkan para pesaingnya.

2.7 Teori Model Canvas (*Canvas Business Model*)

Model Bisnis menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. Osterwalder & Pigneur (2010), dalam bukunya yang berjudul "*Business Model Generation*", membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu sembilan elemen yang memudahkan bagi para pembisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. Sembilan blok bangunan terdiri dari segmen pelanggan (*Customer Segments*), proposisi nilai (*Value Propositions*), hubungan pelanggan (*Customer Relationship*), saluran

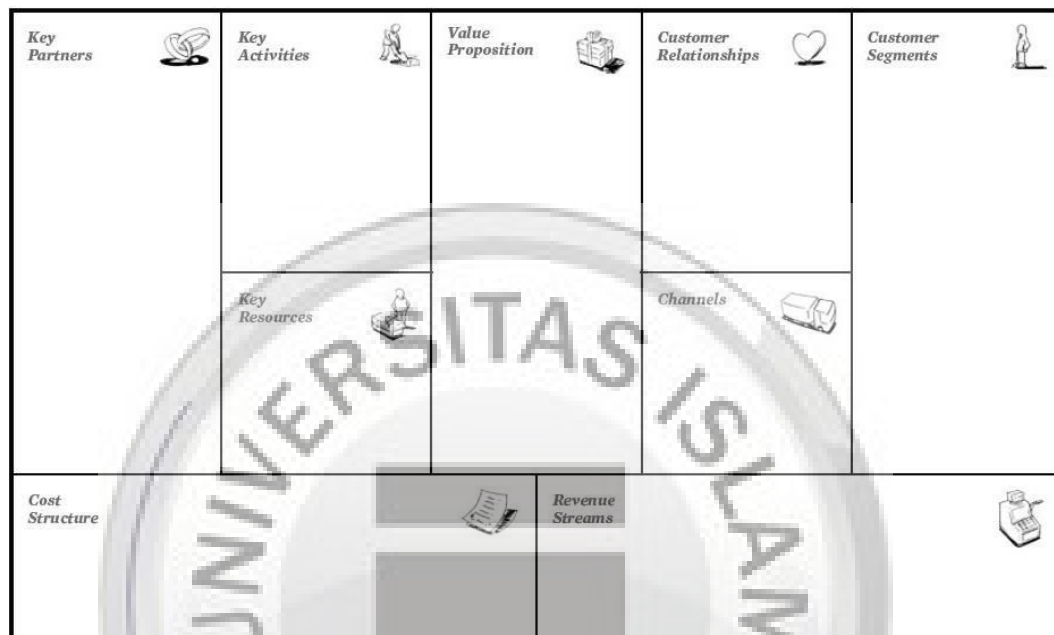
(*Channels*), sumber daya utama (*Key Resources*), aktifitas utama (*Key Activity*), kemitraan utama (*Key Partnership*), struktur biaya (*Cost Structure*), dan arus pendapatan (*Revenue Stream*).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), ide inovasi dalam bisnis model dapat datang dari mana saja. Osterwalder & Pigneur membedakan inovasi model bisnis menjadi lima bagian, sebagai berikut :

- a. Terpacu oleh sumber daya adalah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada dalam sebuah organisasi atau memperluas dalam kemitraan atau mengubah sebuah model bisnis.
- b. Terpacu oleh penawaran adalah inovasi yang dibuat menciptakan nilai proposisi yang baru yang dapat memberikan dampak kepada elemen bisnis model yang lain.
- c. Terpacu oleh pelanggan adalah inovasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan, memfasilitasi akses, atau meningkatkan kenyamanan.
- d. Terpacu oleh keuangan adalah inovasi yang memberikan aliran penghasilan yang baru, mekanisme penetapan harga, atau mengurangi struktur biaya yang dapat mempengaruhi pada elemen lainnya.

e. Terpacu oleh beberapa pusat adalah inovasi yang didorong oleh banyak faktor yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap beberapa elemen lainnya.

Berikut ini akan dijabarkan penjelasan mengenai 9 elemen:



Sumber : *Business Model Generation*, 2010, hal 44

Gambar 2.2
Template Model Bisnis Kanvas

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis yang mereka bangun. Perusahaan membagi dua segmen pasar berdasarkan kebutuhan, perilaku konsumen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Ada beberapa tipe dari customer segment yaitu :

- a. Pasar massa (*mass market*), bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. Pasar massa fokus pada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerja sama, dan juga saluran distribusi.
- b. Pasar ceruk (*niche market*), bisnis model yang memiliki target pasar yang hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik.
- c. Tersegmentasi (*Segmented*), bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan.
- d. Terdiversifikasi (*Diversified*), bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.
- e. Platform banyak sisi, bisnis model yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung.

2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), proposisi nilai menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Hal-hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai proposisi antara lain adalah :

- a. Sifat baru (*Newness*), sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan.
- b. Kinerja (*Performance*), bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.

- c. Penyesuaian (*Customization*), bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih.
- d. Menyelesaikan pekerjaan (*Getting the Job Done*), bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- e. Desain (*Design*), dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsitas yang baik. Tetapi sebuah desain sangat sulit untuk diukur karena setiap masing-masing individu memiliki pendapat yang berbeda-beda.
- f. Merek (*Brand/Status*), pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
- g. Harga (*Price*), bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaingnya dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang ditawarkan. Dalam hal ini, pelanggan dapat menjadi sensitif terhadap harga.
- h. Pengurangan biaya (*Cost Reduction*), bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.
- i. Pengurangan resiko (*Risk Reduction*), resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.
- j. Kemampuan dalam mengakses (*Accessibility*), produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.

- k. Kenyamanan/kegunaan (*Convenient/Usability*), bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

3. Saluran (*Channels*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proporsisinya. Ada beberapa fungsi dari *channel* antara lain :

- a. Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- c. Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
- d. Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan.
- e. Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan segment pelanggan, dikarenakan setiap segmentasi berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu : akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mempertahankan pelanggan (*customer retention*), dan peningkatan penjualan

(*upselling*). Osterwalder & Pigneur (2010), membagi hubungan pelanggan menjadi 6 bagian yaitu :

- a. Bantuan personal (*Personal Assistant*), komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayanan pelanggan agar pelanggan mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
- b. Bantuan personal yang khusus (*Dedicated Personal Assistance*), yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual.
- c. Swalayan (*Self Service*), yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan oleh pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.
- d. Layanan otomatis (*Automated Service*), yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
- e. Komunitas (*Communities*), yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan dari para pelanggannya.
- f. Kokreasi (*Co-creation*), membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proposisi yang baru.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap

segmen konsumen. Sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe arus pendapatan yang berbeda, antara lain :

- a. Pendapatan transaksi (*Transaction Revenues*), yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
- b. Pendapatan berulang (*Recurring Revenues*), yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan nilai proposisi kepada pelanggan dan menyediakan layanan pelanggan kepada pelanggan setelah pembelian.

Dalam menghasilkan pendapatan ada beberapa cara yang dapat dilakukan menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010) yaitu :

- a. Penjualan aset (*Asset Sale*), yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.
- b. Biaya penggunaan (*Usage Fee*), yaitu pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
- c. Biaya berlangganan (*Subscription Fee*), yaitu pendapatan yang didapat dari menjual service secara terus menerus.
- d. Pinjaman/penyewaan (*Lending/Renting/Leasing*), yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan asset tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik asset.

- e. Lisensi (*Licensing*), yaitu pendapatan yang didapat dari pemberian hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.
- f. Biaya komisi (*Brokerages Fee*), yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.
- g. Periklanan (*Advertising*), yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, ataupun jasa.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), sumber daya utama merupakan asset yang sangat penting yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi empat bagian yaitu :

- a. Fisik (*Physics*), yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, dan kendaraan.
- b. Intelektual (*Intellectual*), yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, dan merek.
- c. Manusia (*Human*), yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan, pada industri kreatif dan padat karya sumber daya utamanya adalah manusia itu sendiri, maka perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif di perusahaan tersebut untuk mempertahankan sumber daya manusianya.
- d. Finansial (*Financial*), yaitu keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan

tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), aktivitas utama menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. Aktivitas utama dapat dikategorikan menjadi tiga bagian menurut yaitu :

- a. Produksi (*Production*), aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
- b. Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. Perusahaan harus mengatasi masalah yang timbul tidak hanya pada produk tetapi perusahaan juga harus dapat memenuhi keinginan dari pelanggan agar produk mereka dapat diterima oleh pelanggan.
- c. Platform / Jaringan, model bisnis yang aktifitas utamanya berhubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakan untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. Kemitraan dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu :

- a. Aliansi strategis antara non pesaing.
- b. *Cooperation*: kemitraan strategis antarpesaing
- c. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
- d. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun sebuah kemitraan yang baik yaitu :

- a. Optimisasi dan skala ekonomi (*Optimization and economic of scale*) yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis.
- b. Pengurangan resiko dan ketidakpastian (*Reduction of risk and uncertainty*) yaitu kerjasama yang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.
- c. Akuisi sumber daya dan aktivitas tertentu (*Acquisition of particular resources and activity*) yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis mereka sesuai dengan model bisnisnya.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktivitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. Struktur biaya dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. Terpacu-biaya (*Cost Driven*) yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
 2. Terpacu-nilai (*Value Driven*) yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai.
- b) Struktur biaya memiliki karakteristik sebagai berikut :
1. Biaya tetap (*Fixed Cost*) yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.
 2. Biaya variabel (*Variable Cost*) merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.
 3. Skala ekonomi (*Economies of Scale*) adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang mereka dengan kapasitas yang kecil.
 4. Lingkup ekonomi (*Economies of Scope*) adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun luar negeri.

2.8 Kekuatan Dan Keterbatasan Model Canvas

Menurut Bastian Coes (2014) di dalam jurnalnya yang berjudul “Menkritisi Nilai Dari Kekuatan Dan Keterbatasan Model Bisnis Kanvas” yang berangkat dari pertanyaan Apa kekuatan dan keterbatasan model bisnis kanvas

dalam desain dan aplikasi fase yang ditemukan dalam tiga sumber informasi yang berbeda yaitu Teori / model bisnis alternatif, review online dan kasus wawancara.

Tabel 2.1

Kekuatan dan Keterbatasan Model Kanvas.

| No. | Kekuatan | Keterbatasan |
|-----|---|--|
| 1. | Sebuah kekuatan yang jelas diidentifikasi tentang sentralitas nilai. Tujuannya membangun sebuah model untuk menangkap dan memberikan nilai kepada pelanggan dikenal dan diakui oleh tiga metode yang berbeda yaitu teori/ alternatif model bisnis, review online dan wawancara kasus. | Model bisnis kanvas memiliki keterbatasan bahwa didalam model ini tidak melihat kondisi faktor eksternal seperti persaingan, kekuatan pasar dan kekuatan eksternal lainnya. Model bisnis kanvas berfokus menganalisis faktor internal seperti apa yang perusahaan berikan, bagaimana cara menyampaikannya dan apa yang diperlukan untuk menyampaikan hal tersebut. |
| 2. | Berdasarkan tiga metode yaitu teori/ alternatif model bisnis, review online dan wawancara kasus., kekuatan model bisnis kanvas terdiri dari empat elemen : proposisi nilai, arsitektur mengenai apa yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan bisnis, hubungan antara perusahaan, pertukaran mitra dan aspek keuangan dalam membangun sebuah model bisnis | Model bisnis kanvas memiliki keterbatasan kegunaan. Model bisnis ini hanya fokus untuk terus mendapatkan keuntungan tanpa berdampak bagi pengembangan lingkungan sosial. |
| 3. | Dari hasil wawancara kekuatan model kanvas mengenai tampilan visual, kegunaan dalam organisasi, mudah digunakan dan kesederhanaan dalam model bisnis kanvas. | Adanya kebingungan tentang blok bangunan <i>Key Activity</i> , <i>Key Resources</i> , Saluran dan Hubungan Pelanggan. Kebingungan tersebut terjadi karena pada elemen lainnya telah dijelaskan secara singkat mengenai point-point yang ada pada elemen <i>Key Activity</i> , <i>Key Resources</i> , Saluran dan Hubungan Pelanggan. |
| 4. | Kekuatan model bisnis kanvas berfungsi sebagai alat komunikasi antara manajer, desainer model bisnis, pelanggan dan mitra. Karena struktur dan kesederhanaan | Keterbatasan terakhir ialah interaksi tim dan pencipta model bisnis. Model bisnis yang telah di bentuk oleh pencipta model bisnis sangat mudah ditiru dari perusahaan lain dengan menggunakan suruhan orang dalam untuk mencontohnya. |

| No. | Kekuatan | Keterbatasan |
|-----|--|--------------|
| | model bisnis kanvas menghasilkan komunikasi yang lebih baik. | |

Sumber : Bastian Coes, *Critically Assessing The Strengths And Limitations Of The Business Model Canvas*, 2014.

2.9 Teori Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, *divestasi*, *likuidasi*, dan *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.

Menurut Chandler, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Learned, Christensen, Andrews dan Guth, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (mengikat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.

Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti.

Banyak alternatif strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha dalam berbagai bentuk. Alternatif tersebut diantaranya: strategi integrasi, strategi intensif, strategi *diversifikasi* dan strategi *defensif*.

Tabel 2.2 : Strategi Generik

| Strategi Generik | Strategi Utama | Definisi |
|-------------------------------|--|--|
| Strategi Integrasi Vertikal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi integrasi ke depan 2. Strategi integrasi ke belakang 3. Strategi integrasi horisontal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kontrol atas distributor 2. Meningkatkan kontrol atas pemasok-perusahaan 3. Meningkatkan kontrol atas pesaing |
| Strategi intensif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pengembangan pasar 2. Strategi pengembangan produk 3. Strategi penetrasi pasar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru 2. Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa 3. Meningkatkan pangsa pasar produk/jasa melalui pemasaran yang lebih besar |
| Strategi <i>diversifikasi</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi <i>diversifikasi</i> konsentrik 2. Strategi <i>diversifikasi</i> konglomerat 3. Strategi <i>diversifikasi</i> horisontal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama 2. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama 3. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini |
| Strategi bertahan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi usaha patungan 2. Strategi pengurangan biaya 3. Strategi pengurangan usaha 4. Strategi likuidasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan penjualan 2. Mengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penjualan dan laba 3. Menjual satu divisi atau bagian perusahaan 4. Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong untuk nilai riilnya |

2.10 Manajemen Strategis

Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang dan perencanaan jangka panjang serta mencoba untuk mengoptimalkan tren-tren sekarang untuk masa datang.

Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perusahaan strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan cara untuk mengelola semua sumberdaya guna mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Proses manajemen strategis adalah alur dimana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun keputusan strategi. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang,

merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Tiga tahap aktivitas dasar evaluasi strategi yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda dan perusahaan yang puas diri akan mengalami kegagalan.

A. Lingkungan Eksternal

Lingkungan umum (*general*) sering juga disebut lingkungan makro, elemen-elemen yang ada di lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Dalam jangka panjang, *trend* maupun perubahan-perubahan yang terjadi pada elemen lingkungan ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi peluang. Jadi para pemikir strategis dan manajer harus memperhatikan apa perkembangan-

perkembangan yang terjadi pada elemen lingkungan ini. Elemen-elemen yang diperhatikan dari lingkungan umum adalah :

1. Faktor Ekonomi

Sifat dan arah sistem ekonomi akan mempengaruhi kinerja organisasi yang berada di wilayah tersebut. Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau bangsa memproduksi, mendistribusikan, dan mengkonsumsi barang dan jasa. Dan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi organisasi dari segi upah, tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran dan harga barang dikelola.

2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Organisasi adalah bagian dari sistem sosial masyarakat, karena itu tidak bisa terlepas dari pengaruh aspek sosial. Misalnya aspek demografis seperti pertumbuhan populasi, distribusi usia populasi, tingkat kelahiran, dan sebagainya. Begitu pula dengan gaya hidup dan harapan karier.

Budaya berasal dari sebuah sistem nilai yang diterima oleh orang-orang wilayah tertentu. Nilai-nilai, secara sederhana diartikan sebagai apa yang dianggap baik dan tidak baik oleh seseorang.

Budaya sekitar perusahaan, juga akan berdampak pada Sumber Daya Manusia suatu perusahaan. Perusahaan mendapatkan pengaruh dari budaya-budaya yang dianut oleh konsumennya, oleh pemasok dan oleh pemerintah yang berurusan dengannya. Perusahaan juga mendapatkan pengaruh dari budaya yang dianut karyawan dan calon karyawannya seperti tentang religiusitas, bahasa dan

sebagainya. Sehingga perusahaan ingin ada sebuah budaya yang positif yang menjadi warna perusahaanya.

3. Faktor Politik, Pemerintah dan Hukum

Aktifitas politik memiliki dampak besar atas dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan umum, yakni :

a. Fungsi pemasok : keputusan pemerintah tentang aksesibilitas usaha swasta ke sumberdaya alam dan cadangan nasional hasil pertanian milik pemerintah akan sangat mempengaruhi kelayakan strategi organisasi tertentu.

b. Fungsi pelanggan : kebutuhan pemerintah akan produk dan jasa dapat menciptakan, mempertahankan, memperkuat atau meniadakan banyak peluang pasar.

c. Kebijakan pemerintah melalui peraturannya yang mengatur tentang koperasi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh terhadap kegiatan koperasi. Pemerintah mempunyai kepentingan yang sangat besar terhadap usaha koperasi dan lembaga keuangan mikro syariah.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi pada saat ini berkembang demikian pesatnya diikuti dengan semakin majunya ilmu pengetahuan. Berbagai perangkat keras maupun lunak yang mendukung kegiatan usaha kini semakin beraneka ragam. Adaptasi teknologi yang tepat guna, dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun penyempurnaan terhadap proses produksi dan produk yang sudah ada.

B. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam perusahaan. Komponen-komponen dari lingkungan internal cenderung lebih mudah dikendalikan. Lingkungan internal koperasi dipengaruhi oleh beberapa elemen yang merupakan bagian penting dalam koperasi yang dapat menentukan formulasi strategi yang diambil. Elemen lingkungan internal diantaranya adalah :

1. Manajemen

Merupakan satu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran : analisis pelanggan, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Aspek tempat dan promosi penting dalam elemen pemasaran. Promosi terdiri dari: periklanan, kehumasan, promosi penjualan, promosi langsung, promosi tidak langsung dan lain-lain.

3. Keuangan

Kondisi keuangan dan rasio keuangan sering dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu koperasi.

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal penting guna merumuskan strategi secara efektif.

4. Produksi dan Operasi

Fungsi produksi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi berhubungan dengan input, transformasi dan output yang bervariasi antar industri dan pasar.

5. Penelitian dan Pengembangan (litbang)

Litbang dalam organisasi memiliki dua bentuk dasar yaitu: Litbang internal, dimana organisasi menjalankan litbangnya sendiri dan kontrak litbang, dimana organisasi merekrut peneliti independen untuk mengembangkan produk spesifik.

6. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama bagi sebuah koperasi. Kualitas kesesuaian SDM ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

7. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja koperasi dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen yang efektif berusaha untuk mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesis dan menyajikan informasi database, sehingga dapat melaksanakan kegiatan operasional dan menyusun strategi yang tepat.¹⁰

2.11 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Keputusan strategis perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan-pertimbangan penting untuk analisis SWOT.

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. Kekuatan (*Strenght*)

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. Kelemahan (*Weakness*)

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. Peluang (*opportunity*)

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

4. Ancaman (*Treats*)

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.

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 dikembangkan oleh Kearns sebagai berikut:

Gambar 2.3 :
Diagram Matrik SWOT

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

IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength* and *weakness*. Sedangkan EFAS (*eksternal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka *opportunities* and *threats*

