

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA, DAN PENDEKATAN MASALAH**

### **2.1 Tinjauan Pustaka**

#### **2.1.1 Pengembangan Usaha**

Menurut (KBBI) Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) pengembangan artinya proses, cara, perbuatan mengembangkan. Dengan demikian konsep pengembangan adalah rancangan mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas lebih maju. Windiana (2022), pengembangan dalam sektor usaha yaitu salah satu upaya yang dilakukan oleh pemilik bisnis guna meningkatkan profitabilitas usahanya atau kemampuan bisnis untuk dapat menghasilkan keuntungan lebih dengan menggunakan semua modal yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Di tengah saingan perusahaan yang kian ketat ini, melakukan pengembangan perusahaan adalah hal yang wajib dilakukan oleh setiap pemilik bisnis agar mampu tetap bertahan.

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Anoraga, 2007). Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap perusahaan, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar. Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (*starting*), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan franchising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa.

Maka dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Pasalnya, persaingan bisnis tidak memandang bulu besar atau kecilnya skala bisnis. Baik itu di bisnis skala besar atau skala kecil, pada masing-masing tingkatnya, tentu terdapat kompetisi antar bisnis yang tidak dapat dihindari. Sehingga diperlukan strategi efektif yang perlu disusun karena mengimplementasikan pengembangan usaha adalah hal yang tidak bisa dilakukan tanpa ada rencana yang jelas (Windiana, 2022). Maka untuk melaksanakan pengembangan usaha dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

Glos, Steade dan Lawry (1996), menyatakan bahwa pengembangan usaha adalah jumlah seluruh kegiatan yang diorganisir oleh orang-orang yang masuk dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka. Sedangkan pengembangan bisnis menurut Kind dan Knyphausen-Aufseß (2007) adalah proses memajukan bisnis pada suatu titik dimana perusahaan dapat menyediakan barang dan jasa pada seluruh pihak eksternal yang membutuhkannya. Dari sisi pemasaran perusahaan, pengembangan bisnis adalah proses promosi untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang terkait dengan tujuan bisnis.

Menurut Humaizar (2010), berdasarkan caranya pengembangan usaha dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

A. Perluasan ke hulu atau ke hilir.

Jenis pengembangan ini mengacu pada pengembangan usaha ke arah sebelumnya atau setelahnya dalam rantai pasokan atau produksi. Jika usaha saat ini berada di hulu, perluasan ke hulu dilakukan dengan memperluas kegiatan produksi atau memperoleh perusahaan yang menjadi pemasok. Jika usaha saat ini berada di hilir, perluasan ke hilir dilakukan dengan memperluas kegiatan distribusi atau memperoleh perusahaan ritel atau outlet.

B. Pengembangan vertikal.

Jenis pengembangan ini melibatkan pembangunan inti bisnis baru yang masih memiliki hubungan langsung dengan bisnis utama. Misalnya, perusahaan makanan yang memutuskan untuk membuka restoran baru sebagai bagian dari pengembangan vertikal.

C. Pengembangan horizontal.

Jenis pengembangan ini melibatkan pengembangan usaha baru yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti saat ini. Misalnya, perusahaan teknologi yang memutuskan untuk memperluas bisnisnya dengan memproduksi perangkat elektronik baru yang tidak terkait dengan produk utama mereka. Tiga jenis pengembangan usaha ini memberikan

fleksibilitas dalam memperluas bisnis dan mencapai pertumbuhan yang lebih baik. Pilihan antara jenis pengembangan usaha ini harus didasarkan pada analisis pasar, keuangan, dan strategi yang sesuai dengan tujuan bisnis.

### **2.1.2 Strategi**

Strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik (Porter 2008). Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan informasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan (Umar 2001).

Tujuan utama strategi dalam setiap kegiatan adalah kompilasi dan penyebarluasan pernyataan misi. Untuk mendokumentasikan kerangka dasar perusahaan, dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh perusahaan (Nurfitriani, 2022).

Perusahaan multidivisional memiliki strategi bisnis yang terbagi atas 3 Tingkatan utama yaitu Strategi di Tingkat Korporasi (*Corporate Level Strategy*), Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Business Unit Level Strategy*) dan Strategi di Tingkat Fungsional (*Functional Level Strategy*). Strategi Korporasi berfokus pada menentukan bisnis mana yang harus dijalankan oleh perusahaan. Strategi Bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif dalam segmen bisnis sedangkan Strategi Fungsional beroperasi pada tingkat pemasaran, produksi dan keuangan untuk memastikan bahwa memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki strategi untuk mendukung bisnis perusahaannya (Anang dan Budi, 2018).

### **2.1.3 Manajemen Strategi**

Era informasi dan globalisasi telah menciptakan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu menurut Nugraha

(2014) seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, manajemen strategis sudah mulai banyak dan biasa diaplikasikan pada sektor-sektor perusahaan. Perusahaan menginginkan keberhasilan yang dicapai dalam organisasi bisnis berupa efektivitas dan efisiensi dapat terwujud pada organisasi perusahaan.

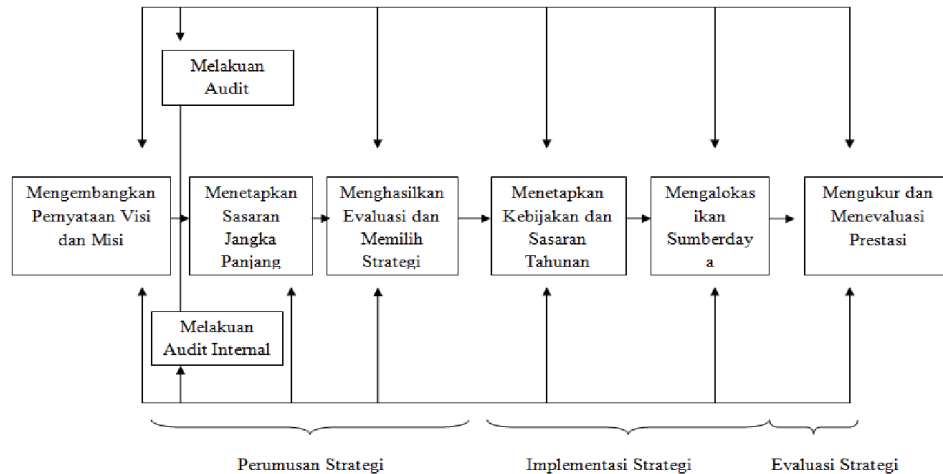
Menurut Indriastuti (2020), bahwa manajemen strategi adalah bagaimana cara perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar atau bagaimana cara perusahaan mampu mempertahankan keuntungan yang berkesinambungan. Menurut Barney (1991), bagaimana perusahaan dikatakan unggul dan mempunyai *competitive advantage* maka harus mempunyai nilai yang unik, bernilai dan sulit ditiru oleh pesaingnya.

Secara umum, manajemen strategi memiliki manfaat sebagai pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan (Widanti, 2019). Secara spesifik, manajemen strategi memiliki dua jenis manfaat yaitu manfaat finansial dan nonfinansial. Dari sisi finansial, menunjukkan bahwa organisasi yang terlibat dalam manajemen strategi lebih menguntungkan dan sukses daripada yang tidak. Bisnis yang mengikuti konsep manajemen strategi telah menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas apabila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan kegiatan perencanaan yang sistematis (Anindita, 2020).

### **2.1.3.1 Proses Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi dapat dijelaskan sebagai serangkaian langkah atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi-strategi yang akan digunakan untuk memperoleh strategi persaingan dalam menghasilkan keuntungan di atas rata-rata. Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan analisis situasi internal dan eksternal perusahaan, pengembangan rencana strategis, implementasi strategi, dan

pengawasan serta evaluasi hasilnya. Hubungan antar bagian utama dalam bagian proses manajemen strategi digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Manajemen Strategi

(Sumber: David, 2006)

#### A. Perumusan Formulasi Strategi

Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai. (David,2011)

#### B. Implementasi strategi

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan (David, 2011). Mencakup pengembangan strategi dukungan budaya, menciptakan stuktur organisasi yang efektif, mengubah arah upaya pemasaran, persiapan anggaran, dan penggunaan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

#### C. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah langkah terakhir dalam manajemen strategis, Jauch dan Glueck (1988) mengatakan Tahap evaluasi strategi berarti mengevaluasi hasil implementasi dan memastikan bahwa strategi yang telah disesuaikan dapat mencapai tujuan perusahaan. Tiga kegiatan dasar penilaian strategi adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi saat ini, (2) mengukur pencapaian atau prestasi, (3) mengambil tindakan korektif.

### **2.1.3.2 Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan (Jauch dan Glueck, 1998). Faktor lingkungan internal adalah faktor-faktor yang terdapat didalam perusahaan dan lebih mudah untuk diatur, diperkirakan, dan diantisipasi setiap resikonya. Menurut Galavan (2014) lingkungan internal yaitu suatu proses merencanakan strategi-strategi yang meliputi faktor internal perusahaan dengan tujuan menjelaskan apakah perusahaan mempunyai kekuatan serta kelemahan yang berharga, maka perusahaan bisa menggunakan peluang secara efisien, ataupun melalui ancaman yang datang ke lingkungan perusahaan tersebut.

Pendekatan fungsional diperlukan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan. Menurut David (2006), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah:

#### **a. Manajemen**

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen diterapkan pada struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf serta pengendalian/kontrol.

#### **b. Pemasaran**

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menghasilkan, dan memenuhi kebutuhan dan permintaan

pelanggan akan produk dan layanan. Ada tujuh fungsi pemasaran dasar, termasuk analitik pelanggan, penjualan produk / jasa perencanaan dan layanan, penetapan harga, distribusi riset pasar dan analisis peluang

c. Keuangan

Faktor keuangan sering dianggap sebagai satu-satunya ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan dan kelemahan keuangan dan organisasi sangat penting dalam mendefinisikannya secara efektif.

d. Penelitian dan Pengembangan

Bidang utama dari operasi internal yang harus di teliti kekuatan dan kelemahan harus diperiksa adalah penelitian dan pengembangan (R&D). Banyak perusahaan tidak terlibat dalam R&D dan banyak perusahaan bergantung pada keberhasilan kegiatan R&D untuk kesuksesan aktifitas perusahaan tetap bertahan. Perusahaan yang memiliki rencana dalam pengembangan perusahaan dalam menciptakan produk harus memiliki orientasi R&D yang kuat. R&D di arahkan dalam pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, memperbaiki proses manufaktur atau memperbaiki mutu produk untuk menekan biaya.

### **2.1.3.3 Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut Djaslim Saladin (2003) menjelaskan bahwa analisis lingkungan eksternal adalah faktor – faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang dan ancaman.. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang dan ancaman yang terbatas bagi perusahaan, faktor-faktor meliputi peluang dan ancaman yang berada diluar kendali perusahaan.

a. Lingkungan Makro

Untuk melakukan analisis eksternal dilakukan dengan melakukan audit eksternal. Tujuan dari audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang dan ancaman yang terbatas bagi pesantren. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi: (a) kekuatan ekonomi, (b) kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, (c) kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, (d) kekuatan teknologi dan (e) kekuatan kompetitif (David, 2006).

1. Faktor Kekuatan Ekonomi

Situasi ekonomi secara langsung mempengaruhi strategi perusahaan. Menurut Umar (2008), kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan yaitu: siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja

2. Faktor Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan

Menurut David (2006), perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa dan pelanggan. Adanya kondisi yang selalu berubah-ubah tersebut sebaiknya diantisipasi oleh perusahaan, misalnya perubahan sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan. Kondisi sosial, budaya, demografi dan lingkungan yang berbeda dan cenderung berubah akan mempengaruhi situasi bisnis baik sekarang maupun di masa depan sehingga keadaan ini sangat berpengaruh terhadap perusahaan

3. Faktor kekuatan pemerintahan, politik dan hukum

Hubungan antara perusahaan dan pemerintah dapat berubah. Sebab pemerintah dapat mempromosikan dan membantu perkembangan usaha, tetapi pemerintah juga bisa menciptakan ancaman yang dapat mempengaruhi kelangsungan usaha. Menurut Umar (2008), faktor politik terkait dengan arah, kebijakan, dan stabilitas pemerintah. Stabilitas politik yang baik akan sangat mempengaruhi keadaan dunia usaha. Beberapa hal terkait dengan faktor politik yang perlu diperhatikan yaitu: undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan. Perlu diperhatikan karena kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah dapat menciptakan peluang dan hambatan bagi bisnis dan terkadang keduanya sekaligus.



#### 4. Teknologi

Perkembangan teknologi adalah salah satu kekuatan yang dapat mengubah dunia, dengan teknologi yang dapat menciptakan pasar dan peluang baru. Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi dapat berdampak besar pada produk, layanan pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, dan proses manufaktur. Menurut Umar 2008, kemajuan perkembangan teknologi yang begitu pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis sangat mempengaruhi keadaan usaha suatu perusahaan. Agar setiap kegiatan usaha dapat terus berjalan terus-menerus, maka perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang dapat diterapkan pada produk dan jasa yang dihasilkan atau pada cara operasinya.

##### b. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari pelaku dalam lingkungan perusahaan yang secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasar. Terdapat sistem informasi strategis menurut Jogiyanto (2005), digunakan sebagai alat kompetisi untuk memenangkan persaingan. Menurut Porter (2008), menjelaskan bahwa persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan : (1) persaingan antar perusahaan saingan, (2) ancaman masuknya pesaing baru, (3) ancaman pengembangan produk- produk pengganti , (4) daya tawar pemasok dan (5) daya tawar konsumen.

##### 1. Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Perseteruan di antara perusahaan yang bersaing dapat menjadi kekuatan yang paling berpengaruh dalam lingkungan bisnis. Hal ini dikarenakan persaingan antara perusahaan dapat mendorong inovasi, efisiensi, dan meningkatkan nilai bagi konsumen. Dalam persaingan ini, memiliki keunggulan kompetitif menjadi faktor kunci untuk mencapai keberhasilan. Dengan memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan dapat menarik pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, dan

menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Perubahan strategi di sebuah dapat diimbangi serangan balasan. Dalam menghadapi serangan balasan, perusahaan perlu mempertimbangkan langkah-langkah responsif yang efektif, seperti meningkatkan nilai tambah yang ditawarkan, memperkuat keunggulan kompetitif yang ada, mengoptimalkan operasional, atau bahkan melakukan inovasi baru yang lebih baik. (David, 2006)

## 2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Kehadiran pendatang baru dalam industri dapat mengakibatkan penurunan harga produk atau layanan serta peningkatan biaya operasional bagi perusahaan yang sudah mapan. Hal ini dapat mengurangi laba perusahaan karena persaingan yang intensif dan tekanan untuk menarik pelanggan. Pendatang baru sering kali membawa inovasi, keinginan untuk memperoleh pangsa pasar, dan sumber daya yang penting, yang dapat mempengaruhi dinamika pasar secara keseluruhan. Walaupun banyak hambatan, perusahaan baru kadang-kadang masuk ke dalam industri dengan produk yang lebih tinggi mutunya, harga yang lebih rendah, dan tenaga pemasaran yang banyak (David, 2006). Dalam menghadapi pendatang baru, perusahaan yang sudah mapan perlu mempertimbangkan strategi yang dapat menjaga keunggulan kompetitif mereka, seperti inovasi produk, peningkatan kualitas, dan efisiensi operasional.

## 3. Ancaman Pengembangan Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti terjadi ketika konsumen memiliki opsi untuk beralih ke produk pengganti yang memenuhi kebutuhan yang sama dengan harga lebih murah atau kualitas yang sama atau bahkan lebih baik. Ancaman ini menjadi kuat jika konsumen menghadapi biaya peralihan yang rendah dan produk pengganti menawarkan nilai yang lebih baik. Tekanan persaingan dapat terjadi dalam beberapa situasi, mulai dari harga yang lebih rendah pada produk pengganti, biaya peralihan yang rendah, hingga preferensi pembeli terhadap

produk pengganti. Tekanan persaingan juga dapat tercermin dalam rencana pesaing untuk meningkatkan kapasitas produksi, penjualan, dan pertumbuhan laba mereka. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar (David, 2006).

4. Daya Tawar Pemasok

Tawar-menawar antara pemasok memiliki pengaruh signifikan terhadap intensitas persaingan dalam industri. Faktor-faktor seperti jumlah pemasok, ketersediaan bahan mentah yang terbatas, dan biaya pengganti bahan baku yang tinggi mempengaruhi dinamika persaingan tersebut. Jika terdapat banyak pemasok yang bersaing, persaingan akan mendorong harga yang lebih kompetitif dan kualitas yang lebih baik, yang dapat mengurangi intensitas persaingan. Namun, jika ketersediaan bahan mentah terbatas atau biaya pengganti bahan baku tinggi, pemasok memiliki kekuatan tawar yang lebih besar, sehingga meningkatkan intensitas persaingan. (David, 2006).

5. Daya Tawar Konsumen

Pembeli memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perusahaan melalui harga, kualitas, dan pelayanan yang mereka tuntut. Beberapa faktor yang mempengaruhi kekuatan pembeli adalah pembeli sebagai pelanggan utama, kemampuan mereka untuk memproduksi produk sendiri, sifat produk yang tidak terdiferensiasi, banyaknya pemasok, nilai peralihan yang rendah, tingkat keuntungan rendah dan sensitivitas terhadap harga, serta ketergantungan yang rendah terhadap produk perusahaan. Ketika pembeli berkonsentrasi, berbelanja dalam volume besar, atau memiliki kekuatan tawar yang signifikan, mereka dapat mempengaruhi intensitas persaingan di industri. Perusahaan perlu menanggapi kekuatan pembeli ini dengan memberikan nilai tambah, memenuhi permintaan mutu dan pelayanan, serta melakukan negosiasi yang efektif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

(David, 2006).

#### **2.1.3.4 Matriks IFE dan Matriks EFE**

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) adalah dua alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi (David, 2006).

Matriks IFE dan EFE terdiri dari kolom bobot, rating, dan total nilai yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Matriks IFE menilai kekuatan dan kelemahan internal, sedangkan matriks EFE menilai peluang dan ancaman eksternal. Penilaian dilakukan dengan skala 1 hingga 4 dan bobot relatif ditentukan untuk setiap faktor. Skor total IFE dan EFE memberikan gambaran tentang posisi organisasi. Matriks ini membantu dalam pengembangan strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

#### **2.1.3.5 Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah ringkasan audit yang menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dalam hubungannya dengan peluang dan ancaman eksternal organisasi. Matriks SWOT bermanfaat untuk menjabarkan perumusan alternatif strategi dalam tahap formulasi strategi. Matriks ini terdiri dari empat kuadran yang mewakili kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diidentifikasi. Dalam matriks SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi strategi pertumbuhan berdasarkan kekuatan internal dan peluang eksternal, strategi pengembangan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal, strategi memanfaatkan peluang eksternal dengan mengatasi kelemahan internal, dan strategi mitigasi untuk mengatasi kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal. Dengan menggunakan matriks SWOT, organisasi dapat menggambarkan dan memilih alternatif strategi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

### 2.1.3.6 Matriks QSPM

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif berdasarkan pada faktor-faktor kritis baik eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya, serta memerlukan penilaian intuitif yang baik. Kegunaan matriks QSPM adalah untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik.

### 2.1.4 Pondok Pesantren

Pondok Pesantren (PONPES) pada hakekatnya terdiri dari dua istilah, pertama adalah pondok dan kedua adalah pesantren. Pondok ini sendiri dimaknai sebagai tempat yang dulunya dikenal dengan pondokan. Sedangkan istilah pesantren berasal dari kata "santri" yang kemudian mendapatkan imbuhan "pe" dan akhiran "an" kedua kedua istilah inilah maka pondok pesantren diartikan sebagai tempat yang dipergunakan oleh para santri untuk menimba ilmu pengetahuan, khususnya pendidikan Agama Islam baik ilmu nahwu, sorof, fiqih, tauhid, ataupun ilmu Agama Islam yang lainnya (Ramdhani,2023).

Menurut Mas Yul (2018) Suatu pendidikan dikatakan pondok pesantren apabila memiliki kelembagaan di dalamnya, yaitu :

#### 1. Kiyai

Kiyai adalah tokoh kunci dalam sebuah Pesantren. Mereka adalah pemimpin, pendiri, dan pengasuh Pesantren. Kiyai biasanya memiliki pengetahuan agama Islam yang mendalam dan dihormati sebagai sesepuh dalam masyarakat. Mereka memiliki peran penting dalam memberikan nasihat dan pemahaman agama kepada santri.

#### 2. Masjid

Masjid adalah pusat kegiatan keagamaan dalam Pesantren. Ini adalah tempat utama untuk melaksanakan salat lima waktu, khutbah, salat Jumat, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Masjid telah menjadi bagian integral dari sistem pendidikan Islam tradisional sejak zaman Nabi Muhammad SAW.

### 3. Santri

Santri adalah para pelajar atau murid Pesantren. Mereka adalah individu yang tinggal dan belajar di Pesantren. Motivasi mereka datang ke Pesantren bisa bermacam-macam, termasuk mempelajari kitab-kitab Islam klasik dan mendalami ajaran agama Islam.

### 4. Pondok

Pondok adalah tempat tinggal bagi santri. Ini bisa berupa asrama atau asramatempat tinggal yang menyediakan tempat bagi santri untuk beristirahat setelah kegiatan belajar. Pondok biasanya sangat sederhana dalam fasilitasnya, dan santri tidur di lantai dengan tikar.

### 5. Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik

Pengajaran kitab-kitab Islam klasik adalah inti dari pendidikan di Pesantren. Kitab-kitab ini sering disebut sebagai "kitab kuning" dan mencakup berbagai aspek ajaran Islam, seperti fiqh, hadits, tafsir, dan sebagainya. Pengajaran kitab-kitab ini bertujuan untuk mendidik calon ulama yang setia pada ajaran Islam tradisional.

## 2.1.5 Usaha Tani

Usahatani adalah ilmu terapan yang membahas atau mempelajari bagaimana menggunakan sumberdaya secara efisien dan efektif pada suatu usaha pertanian agar diperoleh hasil maksimal. Sumber daya itu adalah lahan, tenaga kerja, modal dan manajemen (Shinta, 2011). Sedangkan menurut Isaskar (2014), ilmu usahatani (*farm management*), yaitu bagian dari ilmu ekonomi pertanian yang mempelajari cara-cara petani menyelenggarakan usahatani.

Menurut Wanda (2015), ilmu usahatani adalah ilmu yang mempelajari cara-cara menentukan, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan penggunaan faktor-faktor produksi seefektif dan seefisien mungkin sehingga produksi pertanian menghasilkan pendapatan petani yang lebih besar. Ilmu usahatani juga didefinisikan sebagai ilmu mengenai cara petani mendapatkan kesejahteraan.

Menurut Soekartawi (2002), usahatani dikatakan efektif apabila petani atau produsen dapat mengalokasikan sumberdaya yang mereka miliki dengan sebaik-baiknya dan dapat dikatakan efisien bila pemanfaatan sumberdaya tersebut

menghasilkan keluaran (*output* ) yang melebihi masukan (*input*). Menurut Paulus (2015), usahatani terdiri dua unsur pokok yaitu, petani yang bertindak sebagai manager berkewajiban untuk mengambil keputusan dan menguasai serta mengatur penggunaan dari sumber-sumber produksi yang ada di dalam usahatannya secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan biaya dan pendapatan seperti yang telah direncanakan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa fungsi usahatani bagi petani yaitu untuk membantu petani tersebut memperoleh keuntungan yang maksimal dari hasil taninya dengan cara pengelolaan input atau faktor produksi secara efektif, efisien dan kontinyu untuk menghasilkan keluaran atau output yang berkualitas.

#### **2.1.6 Hortikultura**

Hortikultura merupakan aplikasi ilmu pengetahuan dan seni untuk memecahkan masalah dan mengembangkan teknologi beberapa jenis tanaman, diantaranya buah, bunga, sayuran, tanaman hias, dan tanaman obat-obatan, serta sumber daya alam yang mendukungnya agar bisa bermanfaat sebagai sumber serat, pangan, kesehatan, keindahan, serta menambah keragaman budaya, sehingga kehidupan manusia dan masyarakat menjadi lebih baik dan alam semesta tetap lestari. Aktivitas dalam hortikultura mencakup berbagai tahap, termasuk pembenihan, pembibitan, kultur jaringan, produksi berbagai jenis tanaman, pengendalian hama dan penyakit, pemanenan, pengemasan, dan distribusi. (Poerwanto dan Susila 2014).

Menurut Poerwanto dan Susila (2014), jenis komoditas dalam hortikultura mencakup beberapa, yaitu:

1. Tanaman Sayur (*Olerikultura*): Ini meliputi budidaya sayuran seperti kol, bawang merah, wortel, dan sebagainya, baik yang musiman maupun tahunan.
2. Tanaman Buah (*Frutikultur*): Jenis ini mencakup buah-buahan seperti mangga, rambutan, durian, pisang, dan sebagainya, yang dapat berbuah pada musim tertentu atau sepanjang tahun.

3. Tanaman Hias/Bunga (*Florikultura*): Bunga hias yang digunakan untuk dekorasi dalam ruangan atau taman, seperti melati, mawar, dan anggrek, juga merupakan bagian dari hortikultura.
4. Tanaman Obat (*Biofarmaka*): Tumbuhan obat atau tumbuhan herbal seperti serai, lengkuas, jahe, dan temulawak digunakan dalam berbagai produk obat-obatan, kosmetik, dan rempah-rempah masakan.

Serta manfaat hortikultura menurut Poerwanto dan Susila (2014) meliputi:

1. Penyediaan Pangan: Hortikultura memainkan peran penting dalam menyediakan sayur-sayuran dan buah-buahan yang diperlukan dalam konsumsi sehari-hari.
2. Perekonomian: Budidaya hortikultura membantu meningkatkan perekonomian petani dan masyarakat melalui penjualan hasil panen.
3. Kesehatan: Tanaman obat yang dihasilkan dari hortikultura dapat digunakan untuk meningkatkan kesehatan dan mengobati berbagai penyakit.
4. Fungsi Sosial dan Budaya: Tumbuhan hias dan bunga juga memiliki nilai sosial dan budaya dalam dekorasi dan taman-taman



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Judul dan Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Strategi Pengembangan Usahatani Hortikultura Di Desa Sumber Bakti Kecamatan Darul Makmur Kabupaten Nagan Raya. (Syarbini, Sufriadi, 2023)	Strategi yang peningkatan daya saing yang dihasilkan melalui analisis Matriks SWOT lebih banyak mengarah pada aspek teknis dan budidaya.	Adanya persamaan alat analisis yaitu analisis SWOT, serta metode QSPM.	Pada penelitian terdahulu adanya tambahan metode usahataninya sedangkan di penelitian sekarang tidak ada.
2.	Analisis Swot: Faktor Internal dan Eksternal Pada Usaha Sayuran Hidroponik di Kota Banda Aceh. (Muahamad Ikhlasul Amal, dan Sofyan, Zulkarnain, 2022)	Perusahaan memiliki kemampuan di atas rata-rata untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk mengantisipasi kelemahan dan ancaman. Peluang terbesarnya adalah segmen pasar yang efektif. Ancaman yang dihadapi adalah kenaikan harga bahan baku.	Adanya persamaan alat analisis yaitu analisis SWOT	Pada penelitian dahulu tidak menggunakan metode QSP, sedangkan penelitian sekarang menggunakan.
3.	Model Peningkatan Daya Saing Petani Dengan Pendekatan Koperasi Agribisnis di Kota Medan. (Sri Endang Rahayu, dan Mailina Harahap 2018)	Model peningkatan daya saing petani sayur dengan memperhatikan aspek faktor internal dan eksternal yang ditetapkan sebuah visi dalam peningkatan daya saing petani yaitu Dengan Koperasi Agribisnis Petani Produktif dan Berdaya Saing.	Komoditas yang di teliti sama , dan menggunakan juga analisis SWOT	Penelitian terdahulu ditujukan untuk merumuskan model peningkatan daya saing petani dengan pendekatan koperasi agribisnis
4.	Strategi Pengembangan Usaha Tani Sayuran Berbasis Pertanian Organik. (Dudi Septiadi, dan Andi Iva Mundiayah, 2020)	Dalam penelitian ini memperoleh hasil alternatif strategi yakni bantuan modal kerja dan melakukan kontrak kerja sama dengan pemerintah dan swasta dalam penyediaan menjadi alternatif strategi dengan nilai tertinggi untuk rekomendasi kebijakan pengembangan usaha tani sayuran berbasis pertanian organik di masa yang akan datang.	Subjek yang diteliti sama yaitu mengenai strategi pengembangan	Pada penelitian terdahulu menggunakan Analisis Hirarki proses (AHP),sedangkan pada penelitian sekarang tidak.
5.	Strategi PengembanganUsaha Sayuran Lapak Bapak Ma'mun di Cikereteg Bogor. (Heni Fitriani Dewi,2022)	Berdasarkan hasil diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi “Menyediakan produk yang bervariasi dan mengoptimalkan pemasaran yang dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan”.	Sama menggunakan analisis SWOT dan subyek yang diteliti juga sama mengenai strategi pengembangan	Lokasi yang di teliti berdeda, penelitian terdahulu dilakukan di Cikereteg Bogor., sedangkan penelitian sekarang di Jl Cineam, Kec, Manonjaya, Kab. Tasikmalaya

### 2.3 Pendekatan Masalah

Pondok pesantren perlu memutuskan apa yang akan diproduksi dan bagaimana cara memproduksinya. Untuk memutuskan pesantren akan diberikan kesempatan yang dibatasi oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan (*eksternal*) dan faktor yang tidak dapat dikendalikan (*internal*). Dalam merumuskan strategi pengembangan, analisis SWOT diperlukan perusahaan untuk lebih mudah merumuskan strategi perusahaannya. Analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika yang memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) (Rangkuti,2013). Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan usaha pondok pesantren dapat digunakan Matriks IFE

Tahap awal dari penelitian ini adalah dengan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an. Visi misi dan tujuan akan menjadi penuntun dalam melakukan tahap analisis selanjutnya agar strategi yang diterapkan mengarah pada pencapaian tujuan akhir. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an dalam menjalankan usahanya, kemudian menganalisis lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

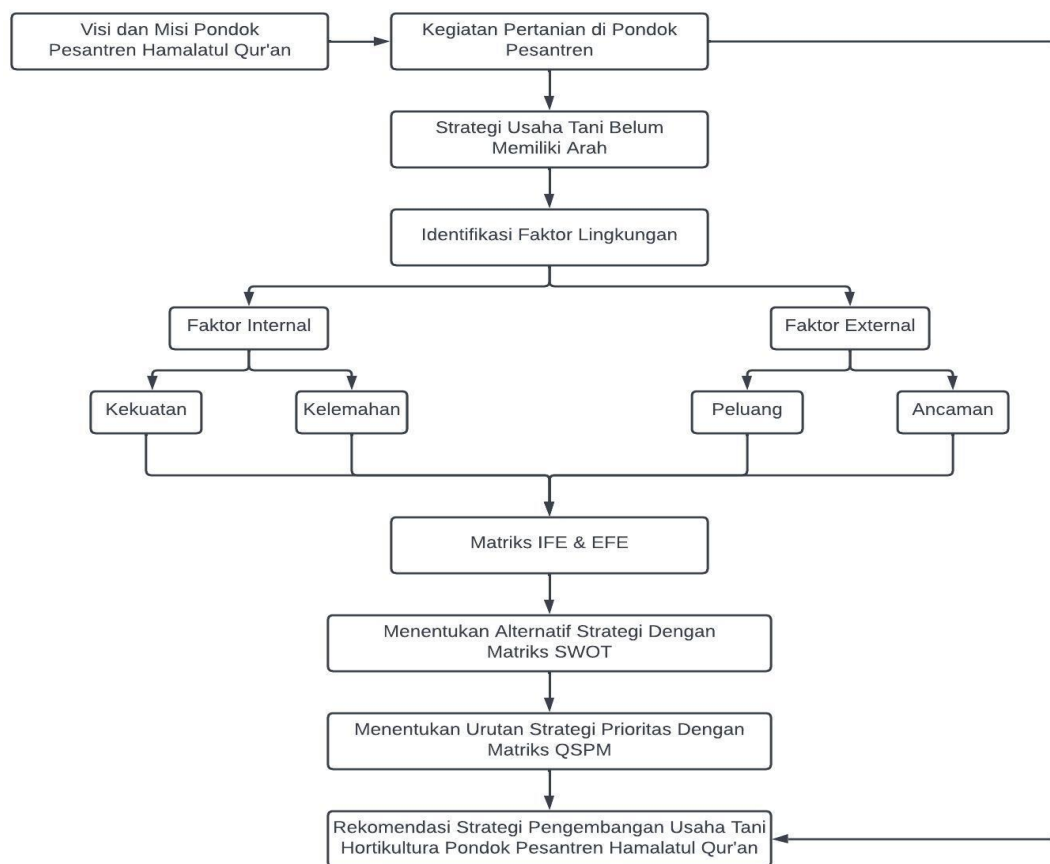
Analisis lingkungan internal yang akan diteliti mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, serta penelitian dan pengembangan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum mencakup ekonomi, sosial budaya dan agama, politik, teknologi, serta ekologi/alam. Hal ini diperlukan untuk mencocokkan rangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam proses pencapaian tujuan pondok pesantren.

Variabel-variabel internal dan eksternal yang telah dianalisis kemudian dirangkum dan dijabarkan dalam matriks IFE yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta matriks EFE yang menjadi peluang dan ancaman Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an. Matriks IFE (*Internal Factors Evaluations*) merupakan faktor internal perusahaan (*Strengths dan Weaknesses*). Urutan

persiapan diawali dengan urutan kekuatan dan kelemahan (David,2006). Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman usaha pondok pesantren dapat menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) (*Opportunities* dan *Threat*). Urutan persiapan diawali dengan urutan peluang diikuti dengan ancaman (David,2006). Untuk membuat alternatif strategi pada usaha pondok pesantren dapat dianalisis menggunakan IE dan matriks SWOT.

Tahap terakhir yaitu pengambilan keputusan strategi mana yang menjadi prioritas dengan menggunakan alat analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) sebagai rekomendasi strategi yang harus dijalankan perusahaan. Matriks QSPM didesain untuk menentukan prioritas alternatif strategi yang tepat untuk dilaksanakan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan alur pemikiran dalam gambar 2:



Gambar 2. Bagan Alir Pendekatan Masalah