

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Perusahaan Keluarga

#### 2.1.1. Pengertian Perusahaan Keluarga

Pengertian perusahaan keluarga menurut Ward dan Aronoff (2002) (dalam Susanto, 2005, p.11) menjelaskan bahwa suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Definisi dari Ward dan Aronoff menggarisbawahi posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi ini terkait dengan peran keluarga dalam perusahaan dan penanaman nilai-nilai keluarga dalam nilai-nilai perusahaan. Hal ini mengakibatkan nilai-nilai perusahaan identik dengan nilai-nilai keluarga baik dilihat dari taradisi informal organisasi maupun dari publikasi formal organisasi.

Sedangkan Donnelley (dalam Susanto, 2005, p.11) menjelaskan suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga adalah apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Keterlibatan sedikitnya dua generasi didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yaitu suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan.

Menurut Hartanto (2009, p.137) dalam perusahaan keluarga, anggota perusahaan biasanya mengetahui bahwa pemilik yang pada umumnya juga menjadi pemimpin perusahaan memiliki berbagai hak khusus, seperti hak mempekerjakan anggota keluarga tanpa melalui proses seleksi, menempatkan anggota keluarga pada jabatan tertentu, dan menentukan informasi apa saja yang boleh diketahui anggota perusahaan lain. Pemilik juga menyadari kedudukan dan hak khususnya. Oleh karena itu, pemilik sekaligus pemimpin perusahaan biasanya mempertahankan hak tersebut. Tidak ada peraturan tertulis dan kontrak formal yang menetapkan hal tersebut, tetapi orang yang bekerja bagi perusahaan keluarga merasa terikat secara psikososial untuk menerima pengaturan kekuasaan (*power arrangement*).

### 2.1.2. Jenis-jenis Perusahaan Keluarga

Susanto (2005, p.2) menyebutkan jenis-jenis perusahaan keluarga terdiri dari:

1. *Family Owned Enterprise* (FOE) yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali terjadi, perusahaan keluarga jenis ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya. Sedangkan menurut Tjondrorahardja (2005, p.22) FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikannya), namun yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli di bidangnya.
2. *Family Business Enterprise* (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh keluarga. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis FBE dimana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Sedangkan menurut Tjondrorahardja (2005, p.22) FBE adalah perusahaan yang dimiliki keluarga (saham dan kepemilikannya) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.

Berdasarkan dua jenis perusahaan keluarga yang telah disebutkan, PT. Gading Sakti Motor termasuk perusahaan *family business enterprise* karena kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Pemilik sekaligus pendiri perusahaan adalah Jhony Wijaya, sedangkan yang menjadi manajer dealer yang bertugas mengelola perusahaan adalah Robert Wijaya yang merupakan adik kandung dari pemilik perusahaan.

### 2.1.3. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto (2005, p.6-9) ada enam karakteristik dari perusahaan keluarga, yaitu: *Pertama*, keterlibatan anggota keluarga dimulai apabila anak-anak atau generasi kedua sudah mulai masuk ke manajemen, pada saat mulai banyak isu yang harus diperhatikan. Sejak usia remaja sudah dimagangkan apabila orang tua menginginkan mereka terlibat dalam perusahaan keluarga. Dengan keterlibatan yang sudah tinggi, maka komitmennya terhadap bisnis tentu juga tinggi karena sejak muda sudah bergelut dalam bisnis itu, dan menyadari bahwa kebutuhan makan dan sekolah dibiayai dari bisnis itu.

*Kedua*, generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran (*learning curve*) yang cepat. Anggota keluarga sudah magang atau belajar sejak dini, sudah menjaga toko, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan. Dalam keseharian, orang tua dan senior melakukan diskusi tentang usaha mereka. Dan ketika bertemu dengan paman dan tante, mereka berdiskusi lagi. Sampai dalam pertemuan keluarga pun yang dibicarakan adalah bisnis. Anggota keluarga yang menjadi generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging sehingga kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka. Dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi tinggi sehingga keluarga lebih stabil dan konservatif yang dengan sendirinya punya komitmen jangka panjang.

*Ketiga*, Perusahaan keluarga juga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan. Misalnya seorang anggota keluarga mau berobat ke luar negeri selama seminggu maka tidak akan merasa khawatir karena percaya anggota keluarga yang lain mempunyai komitmen dan ilmu yang memadai dalam mengelola perusahaan.

*Keempat*, Perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional didalamnya tinggi. Karyawan sering disebut anak dan orang-orang lama dianggap keluarga sendiri. Hubungan diantara mereka dalam sebuah organisasi sangat memberi warna, baik saat rukun maupun saat terjadi konflik. Misalnya jumlah anak ada lima orang dimana masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda dan ingin dibuatkan perusahaan sendiri-sendiri karena tidak mau bekerja dalam satu perusahaan yang sama. Kultur ini sangat

berpengaruh pada profesional. Secara khusus para manajer perusahaan keluarga ini menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan keluarga lebih stabil dan konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung menjadi loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.

*Kelima*, seringkali dalam perusahaan keluarga, orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham setiap hari masih pergi ke pabrik dan terlibat dalam operasi perusahaan sehari-hari. Padahal seharusnya komisaris dan dewan penasehat tidak perlu terlalu banyak mengintervensi kegiatan operasional agar tidak mengakibatkan kerancuan dan kebingungan di pihak karyawan. Hal ini disebabkan pemilik atau pendiri mempunyai rasa memiliki yang masih tinggi serta mencintai pekerjaan dan pengembangan bisnisnya. Pagi, siang, maupun malam, bahkan ketika sedang jalan-jalan ke luar negeri pikirannya masih ke bisnis karena bisnis sudah menyatu dengan dunianya.

*Keenam*, di setiap fungsi dan divisi tentu ada yang menjadi pimpinan. Namun demikian, intervensi dari pihak keluarga tetap tinggi. Meskipun sudah ada eksekutif profesional, komisaris masih turun juga ke bagian operasional sehingga membingungkan para bawahan.

#### **2.1.4. Keuntungan Sebagai Perusahaan Keluarga**

Ward (2004) (dalam Susanto, 2005, p.11) menambahkan keuntungan dari bentuk perusahaan keluarga adalah kesempatan bekerja sama, saling percaya mempertahankan keluarga dan bisnis, kesempatan untuk menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak. Sedangkan keuntungan lainnya menurut Susanto (2005, p.10) yaitu: *Pertama*, tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*). Artinya sedikit atau bahkan tidak ada tekanan pasar bursa (*stock market*) dan tidak ada resiko pengambilalihan perusahaan. Selain itu, terdapat *financial benefit* bahwa keuangan adalah milik keluarga yang tidak dibagi dengan pemegang saham atau perusahaan lain. Proses pengambilan keputusan dalam keuangan pun lebih cepat.

*Kedua*, dari sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan. Perusahaan keluarga yang mampu bertahan dan mempunyai *knowledge of business* yang bagus tentu mempunyai jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang bagus pula.

*Ketiga*, adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan. *Keempat*, Memiliki manfaat-manfaat secara finansial berupa kemungkinan memperoleh sukses besar. *Kelima*, dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaannya. *Keenam*, birokrasi yang kecil dan fleksibel dengan mengedepankan *corporate governance* dan sistem akuntabilitas serta jelasnya sistem tanggung jawab.

## **2.2. Konsep Strategi**

### **2.2.1. Pengertian Strategi**

Menurut Hunger dan Whelan (2001, p.16) strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan keterbatasan bersaing. Strategi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan yang sudah memasuki persaingan dalam pasar global harus berskala besar, dan rencana strategi yang dibuat harus berorientasi pada masa depan agar dapat berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengertian lain mengenai strategi dikemukakan oleh David (2006, p.12) strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Griffin (2009, p.226) mengatakan bahwa strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya manajemen strategi adalah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis – manajemen strategi merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk menformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan dengan pencapaian tujuan strateginya.

Strategi berskala besar, berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi adalah rencana strategis dalam sebuah perusahaan. Meskipun rencana tersebut tidak benar-benar merencanakan secara detail mengenai orang-orang di perusahaan, keuangan, material, dan informasi, tetapi strategi menyediakan kerangka kerja untuk keperluan pengambilan keputusan manajerial. Strategi menggambarkan kesadaran perusahaan bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu harus bersaing, melawan siapa perusahaan bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing demi majunya perusahaan tersebut dan mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang sangat panjang.(Pearce & Robinson, 2013, p.4).

Dari beberapa pengertian mengenai strategi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana strategis dalam sebuah perusahaan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya dalam jangka panjang.

### **2.2.2. Manajemen Strategi**

Pearce dan Robinson (2008, p.5) menjelaskan pengertian manajemen strategi sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Pengertian tentang manajemen strategi juga disampaikan oleh Muhammad (2008, p.6) yang menyatakan bahwa manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi yang telah ditentukan. Menurut Dirgantoro (2007, p.9) manajemen strategi adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat match dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Pearce dan Robinson (2008, p.5) menyebutkan bahwa manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan nilai perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor eksternal dan faktor kontekstual umum lainnya
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang

### **2.2.3. Komponen Manajemen Strategi**

Manajemen strategi terdiri dari beberapa komponen yang meliputi lingkungan bisnis, profil perusahaan, strategi bisnis, dan visi misi perusahaan. Komponen-komponen manajemen strategi dijelaskan berikut.

#### **1. Analisis lingkungan bisnis**

Analisis ini diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis. Lingkungan bisnis menyediakan peluang dan ancaman bisnis. Dengan keunggulan bersaing yang dimiliki yang dibangun melalui usaha menumbuhkan kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang tersedia akan dieksploitasi secara optimal. Berdasarkan keunggulannya, perusahaan menawarkan nilai produk, yang tidak mudah ditemukan pada produk pengganti. Perusahaan terus melakukan adaptasi dengan perubahan yang

selalu terjadi dalam lingkungan bisnis melalui prinsip adaptasi atau mati, dan jika mungkin perusahaan dalam batas kemampuannya melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya.

## 2. Analisis profil perusahaan

Analisis ini diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis profil perusahaan perlu untuk dilakukan agar sebuah perusahaan mengetahui kekuatan yang dimilikinya dan juga mengetahui kelemahan yang ada. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada di pasar, sementara itu kelemahan yang ada di perusahaan merupakan aspek yang harus diminimalkan atau diatasi oleh perusahaan.

## 3. Strategi bisnis

Strategi bisnis diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Komponen strategi dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan berikutnya.

## 4. Visi-Misi perusahaan

Visi dan misi perusahaan akan memberikan arah kepada perusahaan. Visi dan Misi merupakan perusahaan ini menunjuk kepada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan

### **2.3. Lingkungan Internal**

David (2009, p.177) menyatakan bahwa analisis kondisi internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan-kekurangan yang ada di perusahaan. Analisis internal perusahaan meliputi sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan produksi/operasional.

a. Sumber daya manusia

Handoko (2011, p.225) menjelaskan keberadaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi bisnis sebagai pelaku kegiatan perusahaan. Analisis terhadap sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, hubungan antar pekerja, dan kompensasi (Batemen dan Snell, 2008, p.168).

1. Rekrutmen dan seleksi karyawan

Pengadaan sumber daya manusia di perusahaan dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Rivai dan Sagala (2009, p.147) menjelaskan rekrutmen pada dasarnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran diserahkan/dikumpulkan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2009, p.227) mengemukakan pengertian rekrutmen sebagai proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Jika jumlah dari kandidat yang ada menyamai jumlah orang yang akan dipekerjakan maka tidak perlu ada seleksi. Menurut Robbins dan Judge (2008, p.296) seleksi sendiri memiliki pengertian sebagai penyesuaian karakteristik individual (kemampuan, pengalaman, dan semacamnya) dengan persyaratan dalam suatu pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2009, p.152) menyebutkan bahwa sumber-sumber rekrutmen dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Sumber internal, yakni sumber daya manusia yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

2) Sumber eksternal, yakni sumber daya manusia yang ditarik (diterima) adalah berasal dari luar perusahaan (orang baru). Perekrutan melalui sumber eksternal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti iklan media massa, Dinas Tenaga Kerja, dan perusahaan *outsourcing*.

## 2. Pelatihan kerja

Pelatihan sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang (Panggabean, 2004, p.41). Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan kerja yang pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu Panggabean (2004, p.45):

- 1) *On the job training* merupakan semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training* seperti program magang dan rotasi pekerjaan
- 2) *Off the job training* merupakan pelatihan kerja yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka, seperti misalnya kegiatan seminar.

## 3. Kompensasi

Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk organisasi (Sirait, 2006, p.181). Kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2009, p.741) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2009, p.419) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus agak

kompetitif dengan berbagai jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Oleh karena itu, pemberi kerja harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat yang menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang memadai untuk para karyawan atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kinerjanya.

Simamora (2006, p.443) membagi masing-masing kompensasi finansial dan non finansial sebagai berikut:

1) Kompensasi finansial, meliputi:

a) Kompensasi langsung, yang terdiri dari:

- Gaji pokok adalah imbalan dasar yang diterima oleh seorang karyawan dari perusahaan. Dua kategori gaji pokok, yaitu per jam dan gaji tetap yang diidentifikasi berdasarkan cara imbalan kerja tersebut didistribusikan dan sifat dari pekerjaan. Imbalan kerja per jam merupakan cara pembayaran yang paling umum yang didasarkan pada waktu, dan karyawan yang dibayar berdasarkan jam kerja menerima upah yang merupakan imbalan kerja dengan dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. Sebaliknya orang-orang yang menerima gaji tetap mendapatkan imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.
- Insentif, meliputi bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, pembagian saham
- Bayaran tertangguh, meliputi program tabungan, anuitas pembelian saham

b) Kompensasi tidak langsung, yang terdiri dari:

- Program perlindungan, meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja
- Bayaran di luar jam kerja, meliputi liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil

- Fasilitas, meliputi kendaraan, ruang kantor, tempat parkir, sarana dan prasarana, kegiatan bersama
- 2) Kompensasi non finansial, meliputi:
    - a) Pekerjaan, yang terdiri dari tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa pencapaian
    - b) Lingkungan kerja, yang terdiri dari kebijakan perusahaan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman
- b. Pemasaran

David (2009) menjelaskan bahwa pemasaran adalah proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan konsumen akan produk dan jasa. Pemasaran memiliki tujuh fungsi, yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing fungsi tersebut.

- 1) Analisis konsumen berkaitan dengan proses pengamatan, evaluasi kebutuhan, hasrat serta keinginan konsumen
- 2) Penjualan produk/jasa, fungsi ini terkait dengan aktivitas pemasaran seperti iklan, promosi, penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan *dealer*
- 3) Perencanaan produk dan jasa, fungsi ini terkait dengan aktivitas-aktivitas seperti: uji pemasaran, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk, fitur produk, kualitas produk, dan penyediaan layanan konsumen.
- 4) Penetapan harga, fungsi ini terkait dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dapat mempengaruhi keputusan penetapan harga. Para *stakeholder* tersebut terdiri dari konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing
- 5) Distribusi, fungsi ini terkait dengan aktivitas penggudangan, penentuan saluran-saluran distribusi, penentuan cakupan distribusi, penentuan

lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir, serta ritel.

- 6) Riset pemasaran, fungsi ini terkait dengan proses pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa
- 7) Analisis peluang, fungsi ini terkait dengan penilaian atas biaya, manfaat, dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran.

c. Keuangan

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor (David, 2009, p.204). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden. Pembahasan atas ketiga macam keputusan ini adalah sebagai berikut (David, 2009, p.204):

1) Keputusan investasi

Keputusan investasi atau disebut juga penganggaran modal (*capital budgeting*) adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah organisasi. Begitu strategi dirumuskan, keputusan penganggaran modal dibutuhkan untuk menerapkan strategi secara berhasil

2) Keputusan pembiayaan

Keputusan pembiayaan menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal (sebagai contoh dengan mengeluarkan saham, menambah utang, menjual aset, atau menggabungkan dari cara-cara tersebut. Keputusan pembiayaan harus mempertimbangkan baik kebutuhan jangka pendek ataupun kebutuhan jangka panjang.

3) Keputusan deviden

Keputusan dividen memperhatikan isu-isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham, stabilitas dividen

yang dibayarkan kepada para pemegang saham dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham. Keputusan dividen menentukan jumlah dana yang ditahan perusahaan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham.

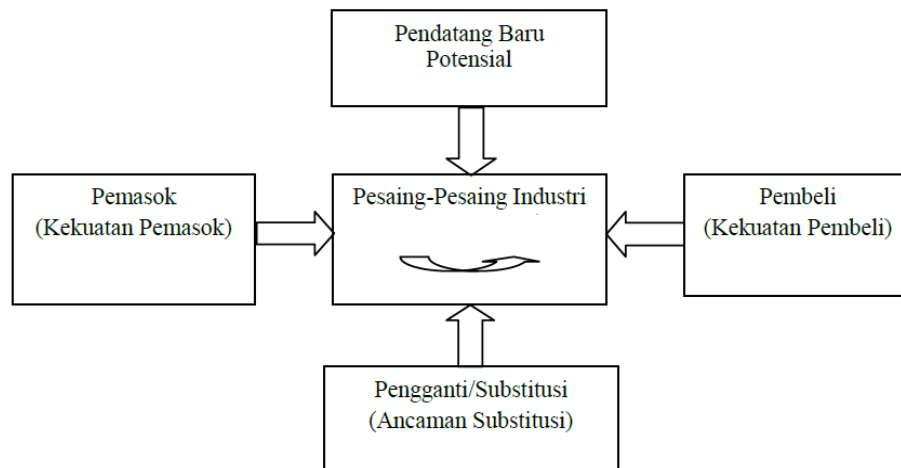
d. Produksi/operasional

Analisis terhadap kegiatan produksi dilakukan dengan cara menelaah kekuatan dan kelemahan dari aktivitas manufaktur, produksi, atau layanan, yang terjadi di dalam organisasi (Bateman dan Snell, 2008, p.168). Kegiatan produksi/ operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak dan kompleks. Namun persoalan-persoalan itu akan dipilah-pilah, dan disesuaikan dalam rangka studi kelayakan bisnis (Umar, 2009, p.88).

Kegiatan produksi/operasional merupakan kegiatan yang kompleks, tidak saja mencakup pelaksanaan fungsi manajemen dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan operasi, tetapi juga mencakup kegiatan teknis untuk menghasilkan suatu produk yang memenuhi spesifikasi yang diinginkan, dengan proses produksi yang efisien dan efektif, serta dengan mengantisipasi perkembangan teknologi dan kebutuhan konsumen di masa mendatang (Prasetya, 2009, p.1).

#### **2.4. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi dan mungkin mempengaruhi organisasi tersebut. Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya (Griffin dan Ebert, 2009, p.28). Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008, p.112). Lingkungan eksternal dapat dianalisis dengan menggunakan model lima kekuatan (*five forces model*) dari Porter.



Gambar 2.1. Model Lima Kekuatan Porter (Pearce dan Robinson, 2008, p.124)

Menurut Michael Porter (dalam Drigantoro, 2007, p.104) analisa dari kelima faktor tersebut dapat menjadi patokan atau membentuk strategi pengembangan bisnis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan memiliki peluang untuk memperoleh kemungkinan laba yang tinggi dalam industri dengan karakteristik halangan masuk ke dalam industri bagi pendatang baru yang sangat tinggi, para pesaing yang lemah, produk pengganti yang langka atau hampir tidak ada, *supplier* dan pembeli yang juga relatif lemah. Apabila karakteristik industri seperti yang disebutkan tersebut, maka formulasi strategi difokuskan kepada peluang-peluang dan ancaman yang ada dalam industri. Berdasarkan model lima kekuatan kompetitif yang dikemukakan oleh Porter dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ancaman pendatang baru

Menurut David (2009, p.149) ancaman masuknya pendatang baru ke industri yang sama. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi yang lebih cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

Menurut Bateman dan Snell (2008, p.68) pendatang baru dalam suatu industri akan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Jika banyak faktor yang menghjalangi perusahaan-perusahaan baru memasuki industri tersebut, maka ancaman-ancaman terhadap perusahaan yang sudah mapan menjadi kurang berarti.

Pemain baru akan tertarik untuk masuk ke dalam sebuah industri apabila (Wijatno, 2010, p.95):

- a. Keuntungan dari skala ekonomis tidak ada. Skala ekonomis tercapai jika perusahaan-perusahaan dalam industri mencapai biaya rata-rata yang rendah dan menghasilkan volume yang sangat tinggi. Sebaliknya apabila ada keuntungan skala ekonomis maka akan jadi hambatan bagi pendatang baru untuk masuk ke industri.
  - b. Persyaratan permodalan untuk memasuki industri tersebut rendah. Sebaliknya, apabila modal yang dibutuhkan tinggi maka hal ini akan menjadi hambatan masuk bagi pendatang baru.
  - c. Keuntungan biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan. Sebaliknya, apabila keuntungan biaya berhubungan dengan ukuran perusahaan maka akan menjadi hambatan masuk bagi pendatang baru.
  - d. Para pembeli tidak terlalu setia pada suatu merk, hingga mempermudah pemain baru untuk menarik pelanggan dari perusahaan yang telah ada. Sebaliknya, apabila ada kesetiaan konsumen terhadap suatu merk akan membuat pendatang baru kesulitan mendapatkan konsumen sehingga menjadi hambatan masuk bagi pendatang baru.
  - e. Pemerintah melalui kebijakan perdagangan internasional dan peraturan dagangnya tidak membatasi perusahaan baru memasuki industri tersebut. Sebaliknya, apabila ada batasan dari pemerintah maka akan menjadi hambatan masuk bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri.
2. Ancaman produk pengganti

Menurut David (2009, p.150) tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun.

Kekuatan kompetitif produk pengganti bisa diukur dengan melihat pangsa pasar yang bisa diraih rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana produk pengganti untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhannya.

Keberadaan produk pengganti tidak menjadi ancaman berarti apabila (Wijatno, 2010, p.95):

- a. Produk-produk pengganti yang berkualitas tidak langsung tersedia.
  - b. Harga produk pengganti tidak terlalu murah dibanding harga produk industri itu sendiri.
  - c. Biaya peralihan para pembeli ke produk pengganti tinggi.
3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Menurut David (2009, p.150) daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pembelinya dalam industri tersebut dibandingkan keseluruhan bisnisnya (Pearce dan Robinson, 2008, p.127).

David (2009, p.150) menyatakan perusahaan mungkin saja menjalankan strategi integrasi mundur untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini sangat efektif manakala pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak sanggup memenuhi

kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pada umumnya perusahaan dapat menegosiasikan syarat-syarat yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi mundur merupakan sebuah strategi yang lazim digunakan di kalangan perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

David (2009, p.151) di semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk:

- a. Mengurangi biaya persediaan dan logistik (misalnya pengiriman tepat waktu)
  - b. Mempercepat ketersediaan komponen
  - c. Meningkatkan kualitas onderdil dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya
  - d. Menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka
4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Menurut David (2009, p.151) bila persaingan terkonsentrasi, berukuran besar dan konsumen membeli dalam volume besar, maka kekuatan pembeli sangat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar menawar konsumen juga tinggi bila produk yang dijual adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Pada kasus ini, konsumen sering mengasosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket tambahan yang lebih besar.

Pembeli atau pelanggan juga dapat menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak yang semua ini dapat menurunkan laba industri (Pearce dan Robinson, 2008, p.129). David (2009, p.151) menyatakan konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut.

- a. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing
- b. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
- c. Jika penjual menghadapi masalah penurunan permintaan konsumen
- d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual

- e. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka membeli produk

#### 5. Persaingan sesama industri

Menurut Rangkuti (2006, p.12) persaingan di antara pesaing-pesaing yang telah ada biasanya merupakan persaingan yang paling penting. Menurut David (2009, p.148) intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim.

Keberadaan persaingan sesama industri kurang berarti apabila (Wijatno, 2010, p.94):

- a. Jumlah pesaing besar sangat sedikit.
- b. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda.
- c. Industri terkait tumbuh dengan sangat cepat.
- d. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi.

### 2.5. Analisis SWOT

Menurut Boone dan Kurtz (2007, p.390) suatu analisis SWOT adalah pendekatan terorganisasi dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Pearce dan Robinson (2008, p.201) memberi penjelasan masing-masing komponen dari SWOT sebagai berikut:

#### 1. Kekuatan (*Strenght*)

Merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang, menjadi hambatan dalam melayani kebutuhan pelanggan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Tren utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threat*)

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut David (2009, p.327) analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)

Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau, WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO.

2. Strategi WO (kelemahan-peluang)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Salah satu strategi WO yang bisa

ditempuh adalah dengan mengakuisisi teknologi melalui usaha patungan (*joint venture*) dengan sebuah perusahaan lain yang mempunyai kompetensi. Alternatif lainnya dari strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan

3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)

Menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika Texas Instruments menggunakan lembaga hukum yang sangat bagus (kekuatan) untuk memperoleh ganti rugi royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk *chip* memori. Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah dipatenkan merupakan ancaman yang besar di banyak industri.

4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya perusahaan semacam itu, mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih dilikuidasi (David, 2009, p.328-330).

Tabel 2.1. Matriks SWOT

IFAS \ EFAS	Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
Daftar Peluang	<u>Strategi SO</u> - Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<u>Strategi WO</u> - Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Daftar Ancaman	<u>Strategi ST</u> - Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<u>Strategi WT</u> - Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Keterangan: EFAS (External Factor Analysis Strategy), IFAS (Internal Factor Analysis Strategy)

Sumber: David (2009, p.329)

Menurut David (2009, p.330) membentuk sebuah matriks SWOT memiliki beberapa langkah, yaitu:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi SO
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

## **2.6. Formulasi Strategi**

Menurut Wijayanto (2012, p.106) strategi merupakan program-program yang bersifat umum dan luas yang ditujukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan baik tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Untuk dapat menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dan berguna bagi perusahaan, maka pihak perusahaan perlu memperhatikan proses formulasi strategi.

Menurut David (2009, p.6-7) terdapat tiga tahapan bagi perusahaan dalam upaya melakukan formulasi strategi, yaitu:

### **a. Perumusan strategi**

Perumusan strategi terkait dengan aktivitas pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

### **b. Penerapan strategi**

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan

sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer atau pimpinan untuk memotivasi karyawan. Dengan demikian, keterampilan interpersonal dari manajer atau pimpinan sangat penting dalam proses penetapan strategi yang berhasil.

c. Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam formulasi strategi. Umumnya penilaian strategi mencakup tiga aktivitas dasar, yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi yang dijalankan, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

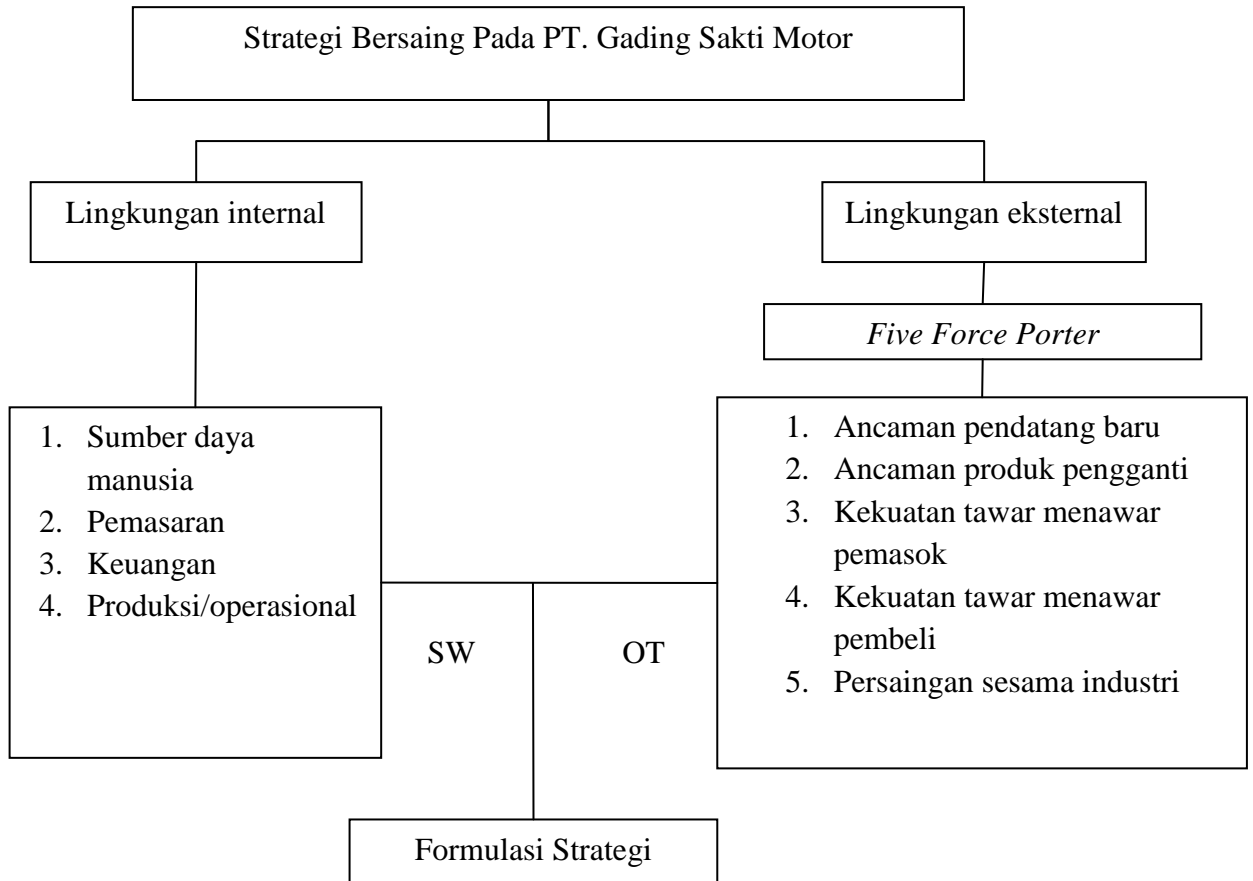
Penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini adalah Pulaj dan Kume (2013) dengan tujuan memberikan gambaran lingkungan eksternal sebagai faktor yang menentukan keberhasilan setiap perusahaan yang beroperasi pada suatu industri. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan penelitian dilakukan terhadap perusahaan konstruksi di Albania. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan yang mampu bersaing di pasar harus beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Keberhasilan dan kegagalan dari banyak perusahaan tergantung pada faktor-faktor lingkungan eksternal. Tanpa memperhitungkan dampak dari faktor lingkungan eksternal, tidak mungkin untuk merumuskan strategi yang baik atau untuk melakukan bisnis yang menguntungkan. Lingkungan ini mengacu pada faktor-faktor yang berada di luar pengaruh dan kendali organisasi. Ini harus menjadi bagian penting dari proses pengambilan keputusan dalam mengembangkan strategi yang kompetitif. Perubahan intensif kondisi bisnis merupakan fakta penting bahwa organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa, namun beroperasi sebagai suatu sistem terbuka, yang terletak di bidang tertentu dan terhubung langsung dengan faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal.

Referensi lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hamid dan Susilo (2011) yang melakukan penelitian dengan tujuan menyusun strategi untuk mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Penelitian ini menggunakan data primer dan

sekunder. Data primer diperoleh dari survei lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber publikasi. Metode analisis yang digunakan adalah pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan dalam rangka pengembangan UMKM tersebut, direkomendasikan berbagai kebijakan dan strategi meliputi: (1) Pengembangan produk yang lebih variatif dan beorientasi kualitas dengan berbasis sumber daya lokal; (2) Dukungan pemerintah pada pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern; (3) Pengembangan produk yang berdaya saing tinggi dengan muatan ciri khas lokal; (4) Kebijakan kredit oleh perbankan dengan bunga lebih murah dan proses lebih sederhana sehingga akan mendukung percepatan proses revitalisasi proses produksi; (5) Peningkatan kualitas infrastruktur fisik maupun nonfisik untuk menurunkan biaya distribusi sehingga produk UMKM akan memiliki daya saing lebih tinggi; (6) Dukungan kebijakan pengembangan promosi ke pasar ekspor maupun domestik dengan berbagai media yang lebih modern dan bervariasi.

## 2.8. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir Strategi Bersaing Pada PT. Gading Sakti Motor  
Sumber: David (2009) dan Pearce dan Robinson (2008)