

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Bersaing

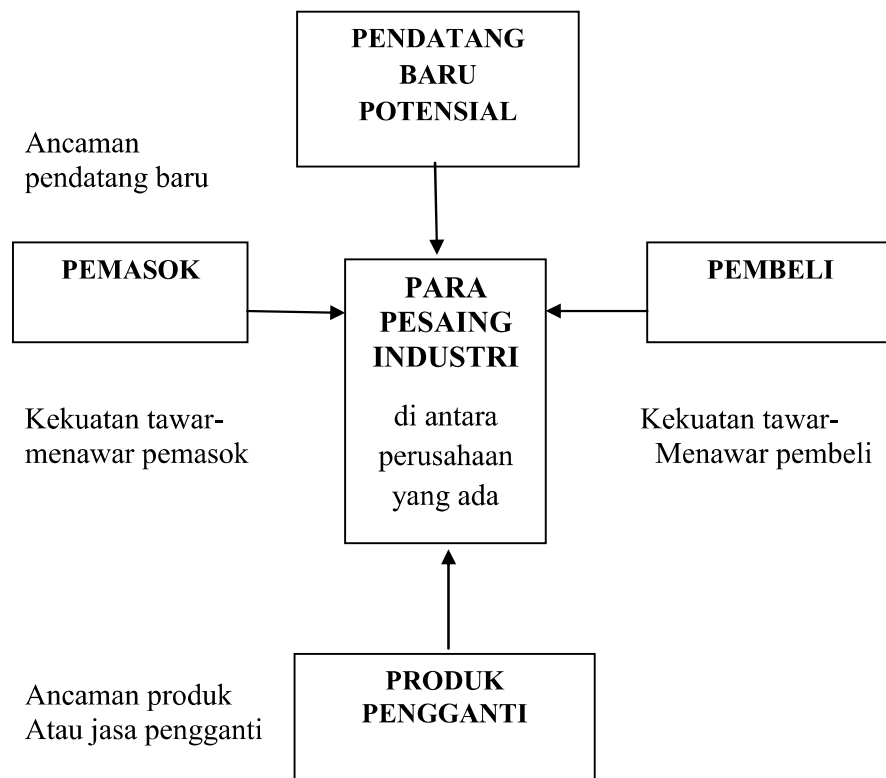
Mengembangkan strategi bersaing sama halnya dengan mengembangkan rumusan umum tentang bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang harus menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Michael E. Porter mengemukakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industry tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah peristiwa kebetulan atau nasib buruk, akan tetapi persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada (Porter, 1998).

2.2 Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Persaingan suatu industri di abad ini, (Porter, 1998) mengemukakan ada lima kekuatan persaingan untuk menentukan tingkat seberapa jauh arus masuk

investasi dan untuk mengendalikan kemampuan perusahaan, sehingga juga untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi seperti pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 **Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



Sumber: Porter, M. E. (1998)

a. Persaingan di antara Perusahaan yang ada

Menurut (Porter, 1998) faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

b. Ancaman Pendetang Baru

(Porter, 1998) mengemukakan bahwa pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari pada pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Beberapa sumber utama rintangan masuk menurut, antara lain:

1) Skala Ekonomi

Menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit costs*) suatu produk (atau oprasional atau fungsi yang di lakukan untuk menghasilkan produk) apabila volum absolut per periode meningkat.

2) Diferensiasi Produk

Perusahaan tertentu yang mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasui industry.

3) Biaya Beralih Pemasok

Biaya satu kali (*on time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

4) Akses Kesaluran Distribusi

Hambatan ini masuk karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Makin terbatasnya saluran pedagang

besar atau pengecer untuk suatu produk dan semakin banyaknya pesaing yang ikut disalurkan ini, jelas akan semakin memperketat banyaknya usaha yang masuk ke dalam industri.

5) Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

Biaya yang menurun seiring dengan bertambahnya pengalaman pada suatu industri, dan jika pengalaman dapat dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan yang sudah lebih mapan, maka pengaruh ini akan mengakibatkan munculnya hambatan masuk.

6) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan yang dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah seperti tanah atau pegunungan yang mengandung batu bara di mana di atasnya dibuat lapangan sepak bola.

c. Tekanan dari Produk Pengganti

Mengenali produk-produk pengganti menurut (Porter 1998) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Terkadang melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang rumit, dan merupakan tugas yang membawa analisis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh

industri yang ber laba tinggi. Argumentasi yang sama juga berlaku untuk tanggapan kolektif dalam bidang-bidang seperti peningkatan mutu produk, usaha pemasaran, meningkatkan kemudahan mendapatkan produk, dan sebagainya.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (Porter, 1998). Kelompok pembeli bisa disebut kuat jika situasi berikut:

- 1) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar *relative* terhadap penjualan pihak penjual.
- 2) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.

Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan aturan yang sama. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar yang besar atau produsen pada saat mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen, seperti yang terjadi

ppada bisnis komponen audio, batu mulia, peralatan rumah tangga, perlengkapan olahraga dan produk-produk lainnya.

e. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal sebagai berikut:

- 1) Para pemasok disominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat dari pada industri di mana mereka menjual. Pemasok yang menjual kepada pembeli yang lebih terfragmentasi biasanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
- 2) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri. Misalnya pemasok yang membuat bahan pemanis alternatifif barsaing ketat dalam berbagai penggunaan meskipun perusahaan tertentu relatif lebih besar daripada pembeli tertentu.
- 3) Industry merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Bila pemasok menjual kepada beberapa industry dan industry tertentu tidak memberikan bagian penjualannya yang cukup berarti, lebih besar kecenderungan pemasok untuk memaksakan kekuatannya.
- 4) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli. Hal ini berlaku dimana input tidak dapat di simpan, sehingga memungkinkan pembeli untuk menimbun persediaan.

- 5) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan. Diferensiasi atau biaya peralihan yang dihadapi pembeli mengurangi kesempatan mereka untuk membandingkan satu pemasok dengan pemasok yang lain.
- 6) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang kuat untuk melakukan integrasi maju. Hal ini mengurangi kemampuan industry dalam mendapatkan syarat pembelian yang lebih baik.

2.3 Strategi Bersaing Generik Versi Porter

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, (Porter, 1998) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi *generic* yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari tiga macam yang secara potensial akan berhasil menanggulangi perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu Strategi Keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus.

Menerapkan secara efektif salah satu dari strategi *generic* ini biasanya menuntut komitmen menyeluruh dan tata organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih daripada satu target utama. Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industry; dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industry yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak. Berikut ini model strategik generik Porter:

Tabel 2.1 **KEUNGGULAN STRATEGIS**

	Keunikan yang Dirasakan Pelanggan	Posisi Biaya Rendah
Seluruh Industri	DIFERENSIASI	Keunggulan Biaya Menyeluruh
Hanya Segmen Tertentu	Fokus (diferensiasi)	Fokus (biaya)

Sumber: Michael E. Porter (1998)

a. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditunjukkan pada sasaran utama. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain.

Faktor-faktor yang membawa pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomi atau keunggulan biaya. Strategi keunggulan biaya tampaknya menjadi landasan atas keberhasilan Briggs and Stratton dalam industri motor bensin bertenaga kecil, di mana mereka menguasai 50% bagian pasar dunia dan keberhasilan Lincoln Electric dalam industri peralatan dan bahan pengelasan listrik. Strategi keunggulan biaya kadang-kadang dapat mengubah secara revolusi suatu industri di mana basis persaingan historisnya selama ini adalah sebaliknya dari para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun

ekonomi untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya.

b. Strategi Diferensiasi

Strategi generik berikutnya yaitu mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Dalam strategi diferensiasi semua strategi dan kebijakan perusahaan harus dibuat berbeda dari pada pesaingnya. perusahaan yang mengadopsi strategi ini biasanya memiliki banyak lini produk. Membuat produk dengan banyak model, fitur, harga, dan lain-lain yang beragam. Kekurangan dari strategi diferensiasi:

- 1) Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk. Ketika suatu produk telah mampu ditiru pesaing dan kehilangannya keunikan di mata konsumennya, maka konsumen tidak akan mau lagi membayar mahal untuk mendapatkannya.
- 2) Apabila konsumen menjadi lebih sensitif terhadap harga, sehingga keunikan bukanlah suatu hal yang penting lagi dalam produk.
- 3) Diferensiasi menjadi tidak relevan ketika nilai diferensiasi yang diangkat perusahaan dianggap tidak cukup unik bagi konsumen, atau nilai diferensiasi perusahaan dianggap tidak penting oleh konsumen.

- 4) Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya, akibatnya konsumen tidak membutuhkan produk tersebut dan beralih ke produk yang memberikan diferensiasi yang mereka butuhkan dan tentu saja dengan harga yang lebih murah.
- 5) Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

c. Strategi Fokus

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata atas industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau keduanya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah.

Strategi fokus mempunyai beberapa keunggulan, antara lain sebagai berikut:

1. Perusahaan dengan strategi fokus paham mengenai pasarnya dan mengenalnya dengan baik. Para perusahaan dengan strategi fokus bisa terus dekat dengan para konsumennya sehingga akan bisa memberikan respon lebih cepat pada perubahan kebutuhan konsumen. Dengan kecepatan merespon perubahan kebutuhan konsumen, perusahaan dengan strategi ini cenderung menciptakan loyalitas konsumen pada merek

2. Perusahaan bisa mendapat sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

Selain mempunyai keunggulan, strategi fokus masih juga memiliki berbagai kekurangan, adapun kekurangan dari strategi fokus antara lain sebagai berikut:

- 1) Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.
- 2) Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar. Sulitnya perusahaan dengan strategi fokus untuk berganti celah pasar secara cepat bisa menjadikan masalah diatas menjadi masalah yang serius.
- 3) Adanya ancaman dari para perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan dengan strategi fokus.
- 4) Erosi keunggulan biaya pada segmen yang sempit. Selalu terdapat kemungkinan bahwa pesaing lain meniru strategi yang digunakan perusahaan.
- 5) Perusahaan bisa terjebak dengan memilih celah pasar yang ternyata terlalu sempit.

2.3.1 Resiko-Resiko dari Strategi Generik

Resiko dalam menerapkan strategi generik ada dua: pertama, gagal dalam menerapkan atau mempertahankan strategi; kedua, nilai keunggulan strategi yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri.

a. Resiko Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya mendesak beban yang berat kepada perusahaan untuk mempertahankan posisinya, yang berarti penanaman kembali modal untuk peralatan yang modern. Penurunan biaya dengan meningkatkan volume akumulatif tidak terjadi dengan sendirinya, juga skala ekonomi tidak dapat diraih tanpa perhatian yang signifikan.

b. Resiko Diferensiasi

Diferensiasi juga melibatkan serangkaian resiko:

1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra perusahaan yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini bisa terjadi pada saat pembeli semakin canggih.
3. Imitas memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasanya apabila industri telah matang (dewasa)

c. Resiko Fokus

Fokus pun melibatkan sederetan resiko lain:

1. Perbedaan biaya antara pesaing dengan area luas (*broad-range competitors*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang di capai oleh fokus.

2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
3. Pesaing menemukan sub pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

2.4 Konsep Umum Analisis SWOT

2.4.1 Pengertian SWOT

SWOT merupakan akronim dari dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT digunakan untuk mendorong diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Dalam memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan metrik SWOT. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan kedepannya. Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing problem unsur SWOT ke dalam Model Matriks SWOT. Berikut ini Model Matriks SWOT.

Tabel 2.2 Model Matriks SWOT

	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESS (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang ada	Strategi SO Gunakan Semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan yang dimiliki
THREATS (T) Daftar Ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber ; Kuncoro & Suharjono dalam kharitsel (2009)

a. Peluang (*Oppurtunity*)

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

b. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*Threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini yang diinginkan. masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatkan kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaharuan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

c. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi perusahaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi pelanggan yang dilayaninya.

d. Kelemahan (*Weaknes*)

Kelemahaan (*Weaknes*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam suatu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap persaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

2.4.2 Keterbatasan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan kerangka pilihan selama periode waktu yang panjang, karena kesederhanaanya dan kemampuan untuk menggambarkan esensi dari formulasi strategi yang baik menyesuaikan peluang dan ancaman suatu perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya. Tetapi analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas, sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan utama (Pearce dan Robinson, 2003 dalam Fuadati, 2008).

- a. Analisis SWOT terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal.
- b. Analisis SWOT hanya bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang berubah.
- c. Analisis SWOT dapat terlalalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.

- d. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi sumber keunggulan kompetitif.

2.5 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian oleh (Marcus Remiasa) bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan Perhotelan UK Petra di Surabaya. Hasil dari penelitian ini berdasarkan dari teori analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*), yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dengan tujuan untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri.

EFE dan IFE matriks di buat setelah melakukan analisis SWOT. Dari analisis SWOT masing-masing faktor diberi bobot dan nilai urutan oleh pihak manajemen perusahaan dari bobot dan nilai tersebut di ketahui besarnya pengaruh lingkungan internal dan eksternal. Penelitian ini di lakukan di Jawa Timur, khususnya di Surabaya, desain penelitian ini adalah kualitatif dari berbagai sumber di antaranya (1) studi dokumenter (2) informan atau narasumber (3) observasi tempat dan aktivitas atau peristiwa.

Berdasarkan dari penelitian dalam (Marcus Remiasa) dapat di tarik kesimpulan bahwa *internal eksternal matrix* (IE-Matrix) menunjukkan bahwa program studi manajemen perhotelan berada pada kuadran ke dua yang berarti mengarah pada *grow and build* yang terdiri dari strategi *intensive* atau strategi *integrative*. dan persaingan di tingkat lokal, regional. Dan global membawa dampak perubahan-perubahan semakin cepat dan sulit untuk di prediksi.

Untuk itu peran pemasaran akan menjadi semakin dominan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

2. Penelitian oleh (Jon Kenedi, 2010) yang bertujuan untuk mengetahui strategi dalam pengembangan usaha budidaya ikan lele di Gumukmas, Lampung. Hasil dari penelitian ini didapatkan:

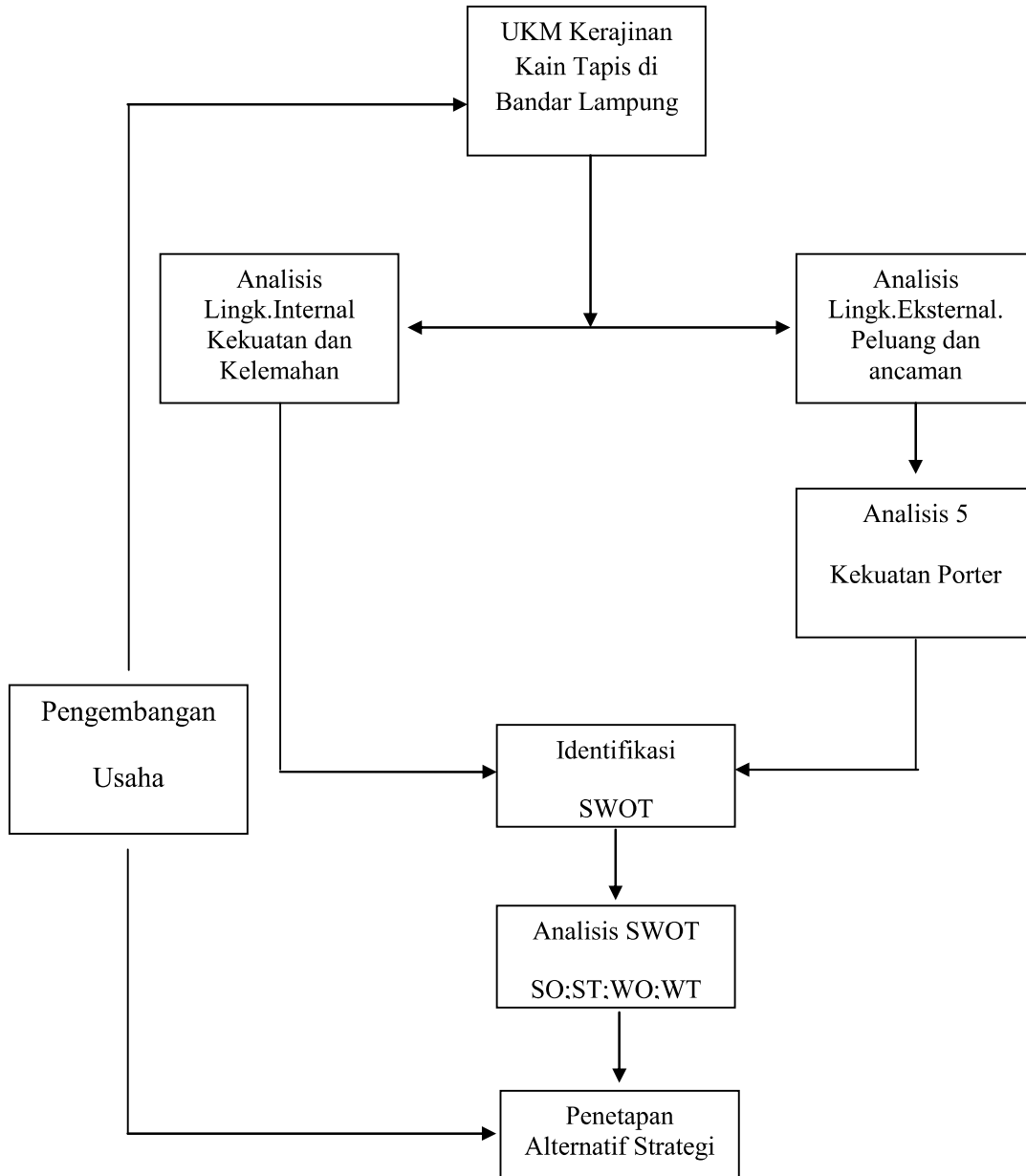
1. Ada tujuh faktor yang menjadi kekuatan budidaya ikan lele di Desa Gumukmas, yaitu pengalaman, keahlian, pemasaran, teknologi, manajemen, pendidikan dan harga.
2. Ada empat faktor yang menjadi kelemahan budidaya ikan lele di Desa Gumukmas, yaitu stabilitas harga, permodalan, keuntungan dan penyakit.
3. Ada delapan faktor yang menjadi peluang budidaya ikan lele di Desa Gumukmas, yaitu iklim, ekonomi masyarakat, pertumbuhan penduduk, budaya, daya serap pasar, transportasi, pakan dan peralatan serta kondisi perekonomian.
4. Ada empat faktor yang menjadi ancaman budidaya ikan lele di Desa Gumukmas, yaitu pemerintah, persaingan, masuknya pedagang baru, dan barang substitusi.
5. Ada 14 alternatif strategi yang bisa diterapkan pada usaha budidaya ikan lele di Desa Gumukmas, yaitu:
 - a. Optimalisasi pengalaman dan keahlian para pembudidaya ikan lele.
 - b. Pembentukan Kelompok Usaha Tani Ikan Lele.
 - c. Peningkatan koordinasi antar pembudidaya ikan lele di Desa Gumukmas, khususnya dalam penjualan.
 - d. Pembuatan database pemasaran.

- e. Pelatihan wirausaha muda.
- f. Memanfaatkan ekonomi masyarakat sekitar yang tinggi untuk peningkatan kuantitas produksi ikan lele pada masyarakat sekitar.
- g. Ciptakan antusiasme baru, untk mengkonsumsi ikan lele.
- h. Pembuatan database2 pemasaran.
- i. Tingkatkan kualitas produk.
- j. Peningkatan peran pemerintah dalam pembinaan usaha ikan lele di Desa Gumukmas.
- k. Perlunya peningkatan peran pemerintah dalam peningkatan permodalan.
- l. Jalin kerjasama dengan perbankan untuk pengadaan modal usaha.
- m. Tingkatkan daya saing produk dalam skala yang lebih luas.
- n. Evaluasi pengembangan Kelompok Usaha Tani Ikan Lele.

2.6 Kerangka Pemikiran

Strategi pengembangan usaha kecil Kerajinan Kain Tapis diawali dengan dilakukannya analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul dalam persaingan. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan/kelemahan dan peluang/ancaman, dengan kombinasikan kekuatan dan kelemahan untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang. Selanjutnya dari hasil analisis SWOT tersebut ditetapkan alternatif strategi yang akan digunakan untuk pengembangan usaha kecil Kain Tapis di Bandar Lampung.

Berdasarkan hal tersebut dapat digambarkan bentuk kerangka pemikiran penelitian ini di sajikan dalam gambar 2.2:



Berdasarkan bentuk kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan dari setiap komponen SWOT dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kekuatan (*streanghts*) situasi internal perusahaan yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, yang dapat di gunakan sbagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
- b. Kelemahan (*weakness*) situasi internal perusahaan dimana *competensi/kapabilitas/sumber* daya perusahaan sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
- c. Peluang (*opportunity*) situasi eksternal perusahaan yang berpotensi menguntungkan.
- d. Ancaman (*threat*) situasi eksternal perusahaan yang berupaya menimbulkan kesulitan.

Untuk menganalisis UKM tersebut maka perlu adanya analisis secara internal dan eksternal. Analisis internal meliputi analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UKM sedangkan analisis eksternal meliputi peluang dan ancaman bagi UKM tersebut. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi SWOT sehingga dapat diperoleh analisis secara tunggal maupun menyeluruh. Analisis ini sangat diperlukan perusahaan khususnya manajer untuk menetapkan strategi-strategi sehingga dapat memutuskan alternatif strategi. Strategi tersebut akan digunakan bagi perusahaan untuk mengembangkan usaha maupun mengantisipasi resiko