

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy dalam Harvard Business Review* (1996), menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).<sup>6</sup>

Strategi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan suatu usaha tergantung pada kemampuan pemimpin yang busa dalam merumuskan strategi yang digunakan. Strategi perusahaan sangat tergantung dari tujuan perusahaan, keadaan dan lingkungan yang ada. Strategi adalah keseluruhan upaya, dalam rangka mencapai sasaran dan mengarah pengembangan rencana marketing yang terinci.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

---

<sup>6</sup> Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia, hal. 2

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan
- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya

- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.<sup>7</sup>

## 2. Klasifikasi Strategi

David, *Strategic Management* (2001) mendefinisikan tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka, perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.<sup>8</sup>

### a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (*vertical integration*). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

---

<sup>7</sup> Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic Management*. Sustainable Competitive Advantages, Jakarta : Rajawali Pers, hal. 5-8

<sup>8</sup> Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia, hal. 143

- 1) Strategi integrasi ke depan, berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.
- 2) Strategi integrasi ke belakang, strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
- 3) Strategi integrasi horizontal, strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

b. Strategi Intensif

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi

kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

1) Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

2) Strategi Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru

3) Strategi Pengembangan Produk

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

c. Strategi Diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal

ditujukan kepada customer yang sudah ada dan *conglomerate* ditujukan bagi customer baru.

d. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

## **B. Pengembangan Usaha**

### **1. Pengertian Usaha**

Menurut besar Kamus Besar Bahasa Indonesia, Usaha adalah kegiatan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud; perbuatan, pekerjaan, prakarsa, ikhtiar, daya upaya untuk mencapai sesuatu. Usaha merupakan kegiatan di bidang perdagangan dengan mencari untung. Dalam bahasa Inggris Usaha adalah *business*,

yang mempunyai beberapa makna, yaitu *effort, mission, maximum, concern, occupation, trade, calling, affair, matter, action by an actor, etc.*<sup>9</sup>

Usaha merupakan kegiatan manusia untuk meraih keuntungan, dan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan perkembangan masyarakat, usaha terdiri dari usaha kualitatif dan kuantitatif, kualitatif dapat dilihat dari pendidikannya, sedangkan kuantitatif dari perkembangan masyarakat. Manusia yang unggul adalah manusia yang melakukan usaha dengan didasari ajaran agama Islam, dan taqwa kepada Allah dan membawa keseimbangan hidupnya seperti yang sudah diajarkan oleh Rasulullah SAW, yang terdapat dalam *Al - Qur'an dan As - Sunnah (Al Hadis)*.<sup>10</sup>

Allah berfirman pada QS. Al-Ahqaaf: 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Islam memposisikan berkerja atau berusaha sebagai kewajiban setelah Shalat, apabila dilakukan dengan ikhlas berkerja atau berusaha akan bernialai ibadah dan akan mendapatkan pahala.

<sup>9</sup> Effendy, Muhadjir. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima*, Aplikasi Luring resmi Badan Pengembangan Bahasa dan Perukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

<sup>10</sup> Ariyadi. 2018. *Bisnis dalam Islam*. Jurnal Hadratul Madaniyah, Vol 5, Issue 1 Tahun 2018, hal. 13 – 14.

Dengan berusaha kita tidak hanya menghidupi diri kita sendiri, tetapi juga menghidupi orang-orang yang ada dalam tanggung jawab kita, dan bahkan bila kita sudah berkecukupan kita bisa memberikan sebagian dari hasil usaha kita guna menolong orang lain yang memerlukan.<sup>11</sup>

### C. *Analytical Hierarchy Process*

#### 1. Pengertian *Analytical Hierarchy Process*

*Analytical Hierarchy Process* merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi-level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.<sup>12</sup>

Penggunaan *Analytical Hierarchy Process* bukan hanya untuk institusi pemerintahan atau swasta namun juga dapat diaplikasikan

---

<sup>11</sup> Abdullah, Ma'ruf. 2011. *Wirausaha Berbasis Syari'ah*. Banjarmasin: Antasari Press, hal. 29

<sup>12</sup> Syaifullah. (2010). *Pengenalan Metode ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (Analytical Hierarchy Process)*



untuk keperluan individu terutama untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kebijakan atau perumusan strategi prioritas. *Analytical Hierarchy Process* dapat diandalkan karena dalam *Analytical Hierarchy Process* suatu prioritas disusun dari berbagai pilihan yang dapat berupa kriteria yang sebelumnya telah didekomposisi (struktur) terlebih dahulu, sehingga penetapan prioritas didasarkan pada suatu proses yang terstruktur (hirarki) dan masuk akal. Jadi pada intinya *Analytical Hierarchy Process* membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menyusun suatu hirarki kriteria, dinilai secara subjektif oleh pihak yang berkepentingan lalu menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas (kesimpulan).<sup>13</sup>

*Analytical Hierarchy Process* banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan, alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, pengukuran performansi, optimasi, dan pemecahan konflik.

---

<sup>13</sup> <https://binus.ac.id/malang/2021/06/konsep-Analytical Hierarchy Process-analytical-hierarchy-process/> diakses pada 26 Januari 2022

## 2. Kelebihan *Analytical Hierarchy Process*

Seperti semua metode analisis, *Analytical Hierarchy Process* juga memiliki kelebihan dan kelemahan dalam sistem. Kelebihan analisis ini adalah<sup>14</sup>:

### a. Kesatuan

*Analytical Hierarchy Process* membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang mudah dipahami.

### b. Kompleksitas

*Analytical Hierarchy Process* dapat memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem secara deduktif.

### c. Saling ketergantungan

*Analytical Hierarchy Process* dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

### d. Struktur hirarki

*Analytical Hierarchy Process* mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang sejenis.

### e. Pengukuran

---

<sup>14</sup> Monica, Shinta. 2018. *Analisis Pemilihan Supplier Camera Terbaik dengan Menggunakan metode Analytical Hierarchy Process*. Program Studi Sistem Informasi, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri hal. 14

*Analytical Hierarchy Process* menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

f. Konsistensi

*Analytical Hierarchy Process* sangat mempertimbangkan konsistensi yang logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

g. Sintesis Metode

*Analytical Hierarchy Process* dapat mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya pada masing-masing alternatif.

3. Kelemahan *Analytical Hierarchy Process*

Sedangkan untuk kelemahan pada metode *Analytical Hierarchy Process* ini yaitu<sup>15</sup> :

- a. Ketidakmampuan dalam mengatasi faktor ketidak pastian yang dialami oleh pengambil keputusan ketika harus memberikan nilai yang pasti pada konsep berdasarkan jumlah kriteria melalui perbandingan berpasangan.
- b. Perhitungan manual *Analytical Hierarchy Process* akan memunculkan kesulitan apabila kriteria yang digunakan lebih dari 10.
- c. Dimana terdapat kemungkinan hirarki yang berbeda apabila diaplikasikan pada masalah yang identik, sehingga dapat

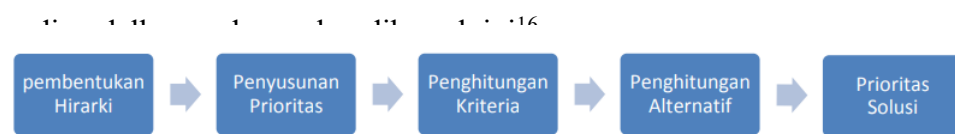
---

<sup>15</sup> *Ibid.*, hal. 15

memungkinkan perubahan hasil yang berdampak besar akibat perubahan berskala kecil yang terjadi.

#### 4. Tahapan *Analytical Hierarchy Process*

Untuk mendapatkan keputusan yang rasional dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* perlu melakukan beberapa tahapan. Secara garis besar tahapan dalam *Analytical Hierarchy Process*



Sumber : Sutopo (2007:6)

**Gambar 2.1 Tahapan dalam menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process***

Tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.  
Tahap pertama ini bertujuan untuk menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada akan dapat menentukan solusi yang mungkin cocok untuk masalah yang sedang dihadapi.
- b. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama sebagai level teratas, dilanjutkan kriteria-kriteria yang cocok

<sup>16</sup> *Ibid.*, hal. 15

untuk dipertimbangkan dan menilai alternatif-alternatif pilihan yang ingin diranking. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda.

- c. Menilai bobot kriteria yang ada pada hirarki tersebut dengan cara membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi yang relatif. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana dan berguna untuk mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mampu menganalisis prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan.
- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan dengan menentukan prioritas. Setelah hirarki dibuat, setelah elemen yang terdapat dalam hirarki harus diketahui bobot relatifnya satu sama lain. Tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat kepentingan pada pihak-pihak yang mengalami permasalahan terhadap kriteria dan struktur hirarki atau sistem secara keseluruhan. Langkah pertama dilakukan menentukan prioritas kriteria adalah menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh kriteria untuk setiap sub sistem hirarki.