

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu dengan topik yang sama, dapat terlihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rinanda & Anshar (2025)	Analisis Strategi Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Ketahanan Bisnis UMKM	Pendekatan Kualitatif Dengan Studi Kasus Pada Lima Umkm Sektor Kuliner Dan Ritel Di Wilayah Jawa Barat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM belum memiliki sistem manajemen risiko yang formal, namun telah menerapkan strategi praktis seperti diversifikasi produk, digitalisasi proses usaha, pengelolaan arus kas yang ketat, serta pembangunan jaringan kemitraan
2.	Wahyudin (2024)	Strategi Manajemen Risiko Keuangan Dalam Industri Kreatif: Perspektif Pelaku Usaha Berbasis Kearifan Lokal	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UMKM mengadopsi berbagai strategi mitigasi risiko, seperti diversifikasi produk, pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran dan transaksi keuangan, serta optimalisasi bahan baku lokal yang lebih stabil dan

				terjangkau
3.	Reinaldi, Suyatno & Hastuti (2024)	Strategi Manajemen Keuangan untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pencatatan keuangan pada Leker Gajahan masih sederhana dan belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip akuntansi yang baik, usaha ini tetap dapat berkembang
4.	Faturrahman & Alfiana (2025)	Analisis Manajemen Risiko pada UMKM “Seblak Parasmanan Mang Eki” Cibatu Garut”	Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pemilik usaha dan dianalisis secara deskriptif dengan pendekatan SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko bahan baku mencakup kenaikan harga dan kualitas yang tidak terjamin, sementara risiko keuangan muncul dari ketidakstabilan arus kas. Di sisi operasional, UMKM menghadapi masalah teknis dan keterbatasan standar prosedur
5.	Sari, Soleh & Kresnawati (2025)	Strategi Bertahan Pelaku UMKM di Kota Bengkulu Dalam Menghadapi Inflasi (Studi Fenomenologis)	Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif atau sering disebut juga mix method.	Hasil dari QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>), strategi alternatif yang menjadi prioritas utama adalah strategi yang dipilih dengan jumlah nilai bobot paling tinggi yang dimana strategi tersebut adalah strategi market penetration
6.	Misna, Hafiz & Budianto (2025)	Analisis Manajemen Risiko Dalam Meningkatkan	Metode yang digunakan adalah pendekatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian

		Pendapatan Usaha Pada Umkm Kerupuk Amplang Kecamatan Reteh Riau	kualitatif dengan studi kasus pada lima UMKM sektor kuliner dan ritel di wilayah Jawa Barat. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman.	besar UMKM belum memiliki sistem manajemen risiko yang formal, namun telah menerapkan strategi praktis seperti diversifikasi produk, digitalisasi proses usaha, pengelolaan arus kas yang ketat, serta pembangunan jaringan kemitraan.
--	--	---	---	--

Sumber : Data diolah 2025

Perbedaan penelitian terdahulu dengan saat ini juga dari metode variabel dan waktu penelitian yaitu sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan di wilayah perkotaan atau daerah dengan akses pasar yang relatif mudah.

Penelitian ini secara eksplisit membandingkan beberapa UMKM di kota Batu (Jawa Timur), yang sebagai wilayah urban, destinasi wisata, akses logistik mudah, infrastruktur maju. Perbandingan beberapa UMKM ini memungkinkan identifikasi strategi manajemen risiko biaya bahan baku yang kontekstual dan adaptif, serta pengaruhnya terhadap ketahanan finansial dalam kondisi geografis dan ekonomi yang berbeda.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi Manajemen

2.2.1.1 Pengertian Strategi Manajemen

Sudiantini dan Hadita (2022) dalam buku Manajemen Strategi menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian tindakan

manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, dan hal ini tentunya mencerminkan keterkaitan manajemen strategis yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Selain itu, manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan.

Strategi disusun dengan tujuan untuk membentuk respons terhadap perubahan eksternal yang relevan bagi suatu organisasi. Strategi didefinisikan sebagai proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamei” dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahnya sebagai berikut: “Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan”.

Sedangkan menurut Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibandingkan masa-masa sebelumnya.

Pengertian lain dari manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan serta pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

2.2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan mengimplementasikan manajemen strategis, suatu entitas bisnis dapat lebih maju dalam merancang masa depannya, bukan sekadar bersikap reaktif terhadap perubahan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mampu mengantisipasi tren pasar, mengidentifikasi peluang baru, serta mendeteksi ancaman potensial lebih dini, dan selanjutnya mengambil langkah-langkah strategis untuk memanfaatkan atau mengatasi kondisi tersebut. R. David (2009), terdapat dua keunggulan utama dari penerapan manajemen strategis. Pertama, keuntungan finansial, di mana bisnis yang mengadopsi pendekatan manajemen strategis menunjukkan peningkatan dalam penjualan, laba, dan efisiensi operasional dibandingkan dengan yang tidak secara rutin merencanakan strategi. Contoh keuntungan finansial sebagai berikut:

1. Peningkatan penjualan dan market share melalui diversifikasi produk
2. Pengurangan biaya operasional melalui integrasi vertikal
3. Optimalisasi aset dan peningkatan *return on investment (ROI)*
4. Peningkatan nilai perusahaan dan harga saham

Kedua, keuntungan non-finansial, yang tidak terkait dengan aspek keuangan, membuat perusahaan lebih tanggap terhadap risiko yang berkaitan dengan implementasi strategi. Contoh keuntungan non-finansial yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal
2. Meningkatkan pemahaman akan strategi pesaing

3. Meningkatnya produktivitas karyawan
4. Berkurangnya resistensi terhadap perubahan
5. Pemahaman lebih baik mengenai hubungan antara kinerja dan imbalan

Proses manajemen strategi menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan perubahan bagi semua manajer dan karyawan. Hal ini akan membantu mereka untuk melihat perubahan sebagai kesempatan, bukan sebagai ancaman.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan yang diharapkan dari manajemen strategi, menurut Sudiantini dan Hadita (2022), adalah sebagai berikut:

1. Menjalankan dan menilai strategi yang telah dipilih secara optimal dan efektif.
2. Menilai hasil kinerja, memeriksa dan mempertimbangkan kembali situasi sambil melakukan penyesuaian dan perbaikan jika ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan strategi.
3. Selalu memperbarui rencana strategi agar tetap relevan dengan perubahan di lingkungan luar.
4. Selalu mengevaluasi kembali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi bisnis.
5. Secara terus-menerus melakukan inovasi pada produk agar selalu sesuai dengan preferensi konsumen.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen strategi adalah untuk menghasilkan strategi yang fleksibel, berkelanjutan, dan

responsif, dengan mencakup pelaksanaan, penilaian, penyesuaian, serta inovasi untuk menjaga relevansi dan kinerja perusahaan.

2.2.2 Manajemen Risiko

2.2.2.1 Pengertian Manajemen Risiko

Maralis & Triyono (2019) dalam buku Manajemen Risiko bahwa istilah risiko sudah biasa dipakai dalam kehidupan sehari-hari, umumnya secara intuitif kita sudah memahami apa yang dimaksudkan. Hopkin (2017) menjelaskan bahwa proses manajemen risiko terdiri dari beberapa tahapan utama: identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko (mitigasi, transfer, eliminasi, atau penerimaan), serta pemantauan dan tinjauan ulang. Pendekatan ini sangat relevan diterapkan dalam konteks UMKM, mengingat sektor ini beroperasi dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan tidak pasti. Namun demikian, banyak UMKM yang belum menerapkan manajemen risiko secara formal karena keterbatasan kapasitas dan pengetahuan.

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang mencakup identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang dapat mengancam keberhasilan suatu organisasi atau usaha. Proses ini krusial untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul serta menjaga stabilitas operasional dan keuangan bisnis (Gallati, 2003). Bagi UMKM, manajemen risiko membantu dalam mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dari lingkungan internal maupun eksternal yang tidak dapat dikendalikan secara langsung (Simatupang, 2018). Selain itu, manajemen risiko juga didefinisikan sebagai proses pengelolaan risiko yang melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengendalian risiko yang dapat mengancam kelangsungan usaha atau aktivitas perusahaan. Manajemen risiko ini

berfokus pada pengenalan risiko secara tepat dan pengambilan tindakan yang sesuai terhadapnya, dengan tujuan berkelanjutan untuk menciptakan atau meningkatkan nilai maksimal bagi perusahaan (Darmanto & Wardaya et al., 2016).

Secara ilmiah pengertian risiko masih tetap beragam, namun pada dasarnya manajemen risiko adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi manajemen risiko mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengkoordinasi, dan mengawasi program penanggulangan risiko. Selanjutnya, istilah manajemen risiko diartikan dengan suatu mode logis dan sistematis dalam identifikasi, kualifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses (Idroes:2012).

2.2.2.2 Manfaat Manajemen Risiko

Manajemen risiko akan memfasilitasi perusahaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko, serta mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut (Hanafi, 2016). Manajemen risiko dapat memberikan sejumlah manfaat bagi perusahaan, antara lain:

1. Mengurangi risiko kerugian finansial

Dengan implementasi manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengurangi risiko kerugian finansial, seperti risiko gagal bayar, risiko pasar, risiko kredit, dan risiko operasional.

2. Meningkatkan efisiensi operasional

Dengan mengurangi risiko serta meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan, manajemen risiko dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan dan meminimalkan gangguan operasional yang disebabkan oleh risiko.

3. Menghindari kegagalan proyek

Manajemen risiko membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko proyek yang mungkin terjadi dan mengambil tindakan pencegahan untuk menghindari kegagalan proyek

4. Meningkatkan kesadaran risiko

Dengan penerapan manajemen risiko, perusahaan dapat meningkatkan kesadaran risiko di seluruh organisasi dan memperkuat kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi serta mengelola risiko

Dengan penerapan manajemen risiko secara efektif, perusahaan dapat meminimalkan risiko dan meningkatkan peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

2.2.2.3 Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen risiko dapat diklasifikasi menjadi dua kelompok, sebagaimana dikemukakan oleh Novianti (2017) dalam Buku Manajemen Risiko yaitu:

1. Tujuan sebelum terjadinya peristiwa risiko

Tujuan yang ingin dicapai sebelum terjadinya peristiwa risiko meliputi berbagai aspek, antara lain:

- a. Aspek ekonomis yang dicapai melalui analisis keuangan terhadap biaya dari berbagai teknik peanggulangan risiko

- b. Aspek non-ekonomis yang bertujuan mengurangi kecemasan, karena kemungkinan terjadinya peristiwa risiko tertentu dapat menimbulkan kecemasan
- c. Tindakan penanggulangan risiko yang dilakukan untuk memenuhi kewajiban dari pihak ketiga atau pihak eksternal perusahaan.

2. Tujuan setelah terjadinya peristiwa risiko

Pada intinya, tujuan ini mencakup upaya penyelamatan operasi perusahaan setelah terkena peristiwa risiko, yang dapat berupa:

- a. Menyelamatkan operasi perusahaan, yang berarti manajer risiko harus merancang strategi agar kegiatan tetap berjalan setelah perusahaan terkena peristiwa risiko, meskipun untuk sementara waktu hanya sebagian operasi yang berfungsi.
- b. Mencari upaya agar operasi perusahaan tetap berlanjut setelah terkena peristiwa risiko.
- c. Mengupayakan agar pendapatan perusahaan tetap mengalir, meskipun tidak sepenuhnya, setidaknya cukup untuk menutup biaya variabel.
- d. Mengusahakan kelangsungan pertumbuhan usaha bagi perusahaan yang sedang dalam fase pengembangan.
- e. Berupaya menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dengan demikian, manajemen risiko bertujuan untuk mengantisipasi kerugian sebelum terjadi dan memastikan kelangsungan operasi perusahaan setelah kerugian terjadi.

2.2.2.4 Fungsi Manajemen Risiko

Mizna, Hafiz & Budianto (2025) dalam jurnal “Analisis Manajemen Risiko Dalam Meningkatkan Pendapatan Usaha Pada Umkm Kerupuk Amplang Kecamatan Reteh Riau” menjelaskan bahwa terdapat fungsi manajemen risiko antara lain:

1. Menetapkan kebijaksanaan dan strategi manajemen risiko.
2. Membangun budaya sadar risiko dalam organisasi melalui pendidikan yang memadai.
3. Menetapkan kebijaksanaan risiko internal dan struktur pada unit usaha.
4. Mendesain dan melakukan peninjauan ulang terhadap proses manajemen risiko.
5. Mengoordinasikan berbagai kegiatan fungsional yang memberikan nasihat tentang masalah-masalah manajemen risiko dalam organisasi
6. Membangun proses tanggap risiko yang cepat, termasuk penyusunan program kontingensi dan kesinambungan bisnis.
7. Menyusun laporan tentang risiko kepada dewan direksi dan para pemangku kepentingan (stakeholder). (Siahaan et al., 2009)

Dengan demikian, fungsi manajemen risiko merupakan proses komprehensif yang dimulai dari penetapan strategi, pembangunan budaya organisasi, implementasi operasional, hingga kesiapan menghadapi risiko.

2.2.3 Biaya Bahan Baku

2.2.3.1 Pengertian Biaya Bahan Baku

Amelya, Sutrisna, dan Rahwana (2021) dalam jurnal Analisis Biaya Produksi Berdasarkan Biaya Bahan Baku dan Biaya Tenaga Kerja Langsung

(Studi Kasus Produksi Kotak Lipat Cv. Jamal Handycraft Rajapolah Tasikmalaya) menyatakan bahwa biaya bahan baku, menurut Mulyani (2016:275), adalah bahan utama yang merupakan bagian keseluruhan produk akhir, sehingga dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tersebut dan memiliki nilai yang signifikan. Dalam proses pengadaan bahan baku, perusahaan tidak hanya mengeluarkan biaya sesuai harga pembelian bahan baku, tetapi juga biaya tambahan agar bahan baku tersebut dapat tiba di gudang perusahaan. Di sisi lain, Sujarweni (2015:31) menjelaskan bahwa indikator bahan baku mencakup harga pembelian sejumlah bahan baku ditambah dengan biaya angkutan.

2.2.3.2 Komponen Biaya Bahan Baku

A Besse Riyani Indah (2024) menjelaskan bahwa komponen-komponen penting biaya bahan baku terdiri atas:

1. Biaya Pembelian Bahan Baku

Pengeluaran yang diperlukan untuk mendapatkan bahan dari pemasok. Perusahaan harus mempertimbangkan pengeluaran ini karena harga bahan baku dipengaruhi oleh fluktuasi pasar, ketersediaan barang, dan hubungan dengan pemasok.

2. Biaya Pengangkutan (biaya *freight-in*)

Pengeluaran yang berkaitan dengan transportasi bahan baku dari pemasok hingga lokasi produksi. Hal ini meliputi biaya angkutan, asuransi, serta pengeluaran lain yang terkait dengan proses pengiriman barang.

3. Biaya Penyimpanan (*storage costs*)

Pengeluaran untuk penyimpanan merupakan aspek penting karena mencakup biaya yang terkait dengan penyimpanan bahan baku di gudang,

seperti sewa area penyimpanan, biaya pemeliharaan, dan biaya tenaga kerja yang diperlukan untuk mengelola bahan selama periode penyimpanan.

4. Biaya Penanganan (*handling costs*)

Biaya penanganan berkaitan dengan tenaga kerja dan peralatan yang digunakan untuk memindahkan, mengatur, atau memproses bahan baku di fasilitas produksi.

5. Biaya Kelebihan dan Kerugian (*waste and spoilage costs*)

Pengeluaran yang berkaitan dengan pengolahan bahan baku menjadi produk yang tidak memenuhi standar harus dimasukkan sebagai bagian dari total biaya bahan baku, karena dapat memengaruhi efisiensi produksi dan margin keuntungan.

2.2.3.3 Cara Menentukan Biaya Bahan Baku

Menentukan biaya bahan baku memerlukan pemahaman mendalam tentang komponen biaya yang terlibat, serta metode yang digunakan untuk menghitung dan mengalokasikan biaya tersebut dalam proses produksi (A Besse Riyani Indah, 2024). Berikut ini adalah beberapa langkah dalam menentukan biaya bahan baku secara akurat:

1. Pencatatan Harga Beli

Setiap kali perusahaan melakukan pembelian bahan baku, harga pembelian harus dicatat secara lengkap, termasuk rincian terkait diskon yang mungkin diberikan oleh pemasok.

2. Menambahkan Biaya Pengiriman dan Penyimpanan

Setelah harga bahan baku dicatat, perusahaan harus menambahkan biaya tambahan seperti biaya pengiriman dan penyimpanan.

3. Menghitung Biaya Pemrosesan

Biaya pemrosesan mencakup biaya tenaga kerja dan penggunaan peralatan dalam mempersiapkan bahan baku sebelum digunakan dalam proses produksi.

4. Pengelolaan Kelebihan dan Kerugian Bahan

Dalam proses produksi, perusahaan harus memperkirakan persentase bahan baku yang terbuang atau rusak.

2.2.4 Ketahanan Finansial

Sholikudin dkk (2024) dalam jurnal “Pengaruh Ekonomi Digital dan Self-Control Terhadap Ketahanan Finansial Mahasiswa Akuntansi” bahwa ketahanan finansial adalah ketahanan keuangan menurut Hogarth & Hilgert (2002) merupakan kapasitas individu atau rumah tangga dalam mengatasi tantangan finansial, dapat mengelola keuangan dengan efektif, serta mencapai stabilitas finansial jangka panjang. Salignac et al., (2019) juga mengungkapkan ketahanan finansial adalah kapasitas seseorang untuk mengakses dan menggunakan kemampuan internal serta sumber daya eksternal yang tepat, dapat diterima dan mudah diakses, serta mendukung ketika individu atau keluarga menghadapi masalah keuangan. Barles dkk (2003) menguraikan bahwa ketahanan finansial mempunyai tiga kemampuan kapasitas yaitu adaptif, absorptif dan transformatif yang merespon berbagai tingkatan perusahaan atau guncangan. Ketahanan finansial adalah kemampuan individu atau rumah tangga untuk menghadapi tantangan finansial, mengelola keuangan dengan efektif, dan mencapai kestabilan

keuangan jangka panjang (Hogarth, 2002). Ketahanan finansial melibatkan kemampuan seseorang untuk mengatasi stres keuangan, menghadapi krisis keuangan, dan tetap berada pada jalur keuangan yang sehat (Hogarth, 2002).

2.2.5 UMKM Kuliner

Menurut Nasution dkk (2022) dalam jurnal pelatihan “Manajemen Usaha dalam meningkatkan Usaha UMKM Kuliner” bahwa jumlah usaha mikro kecil serta menengah (UMKM) ialah bagian yang besar dari pelaksana ekonomi secara totalitas. Tetapi pertumbuhan UMKM yang berkaitan dengan kemajuan teknologi masih belum sesuai harapan. Partisipan pelatihan sebanyak 34 usaha mikro, sebagian besar merupakan usaha kuliner yang diberi pelatihan manajemen yang mereka butuhkan. Hasil yang diperoleh dari aktivitas ini merupakan terjadinya mitra binaan kuliner yang lebih maju dalam pengelolaan serta penjualan produk secara online.

Kata kuliner merupakan unsur serapan dari bahasa Inggris, yaitu "culinary", yang bermakna berkaitan dengan kegiatan memasak. Kuliner mencakup hasil olahan berupa masakan lauk-pauk, makanan, dan minuman yang memainkan peran penting dalam membentuk sejarah dunia, khususnya sejarah Indonesia. Pentingnya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), terutama di sektor kuliner, menuntut strategi pengembangan yang kuat dan melibatkan elemen-elemen dari skala besar hingga terkecil, serta instrumen hukum yang kokoh untuk melindungi UMKM kuliner dalam negeri. Pengaruh UMKM di bidang kuliner terhadap masyarakat sangat signifikan, khususnya dalam memberdayakan individu yang tidak memiliki pekerjaan. Setidaknya, individu dari masyarakat dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka dan terhindar dari kemiskinan. Lebih

lanjut, peran UMKM mampu mendorong kehidupan sektor lain, seperti jasa distribusi dan angkutan transportasi, jasa sewa lahan produksi, industri manufaktur pembuat mesin produksi, industri kemasan, jasa periklanan (advertising), pemasaran, dan jasa desain branding produk (jika diperlukan).

2.2.6 Matriks IE

Matriks IE Matriks IE (Internal External) merupakan hasil dari gabungan matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IE bertujuan untuk menentukan posisi perusahaan agar dapat diketahui strategi yang harus dilakukan sebuah bisnis secara umum. Matriks IE terdiri dari sembilan kuadran serta memiliki dua dimensi, yaitu besaran nilai matriks IFE ditempatkan pada sumbu X dan besaran nilai matriks EFE ditempatkan pada sumbu Y (David & David, 2017). Hasil dari matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu (Setyorini et al., 2016): 1. Grow and Build (tumbuh dan membangun) berada di dalam sel I, II, atau IV. Strategi yang dapat diterapkan adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) 2. Hold and Maintain (menjaga dan mempertahankan) di dalam sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. 3. Harvest and Divest (panen atau divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dapat diterapkan adalah divestasi strategi penciutan dan divestasi.

Menurut David (2011), matriks IE menempatkan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Setiap sel mewakili kondisi yang harus dipenuhi

perusahaan. Tujuan menggunakan model ini adalah mengembangkan strategi bisnis tingkat korporasi yang lebih rinci.

2.2.7 Matrik QSPM

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Perusahaan yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan. Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari Matriks QSPM adalah bahwa rangkaian – rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari Matriks QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan Matriks QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan.

Berdasarkan buku Fred R. David edisi 12 (2011), menjelaskan dalam buku *Strategic Manajemen* strategi konsep bahwa secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi-strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relative dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan

menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapa pun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkain tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relative satu terhadap yang lain.

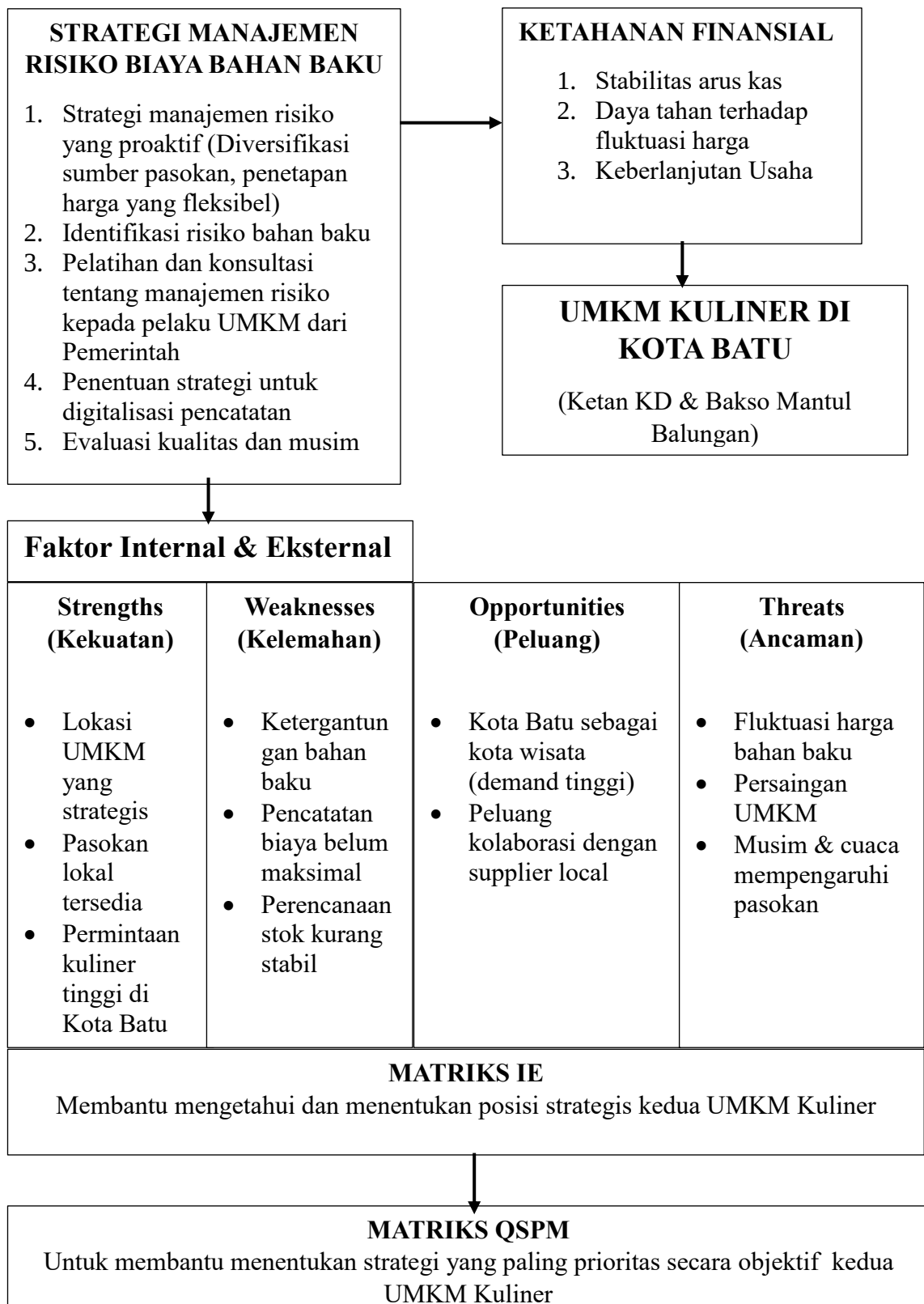
2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu tahapan untuk menjelaskan gambaran secara umum terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Dikarenakan penelitian ini memfokuskan pada strategi, maka analisis data menggunakan analisis Matriks IE

Kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa Strategi Manajemen Risiko Biaya Bahan Baku berperan sebagai factor yang mempengaruhi Ketahanan Finansial UMKM Kuliner. Artinya semakin baik perencanaan, implementasi, dan pengendalian Strategi Manajemen Risiko Biaya Bahan Baku dalam usaha, maka diharapkan semakin tinggi pula Tingkat ketahanan finansial yang dicapai. Hal ini karena strategi manajemen risiko yang efektif dapat memberikan kemampuan antisipasi, pengendalian, dan adaptasi terhadap fluktuasi harga dan pasokan bahan baku, sehingga mendukung stabilitas keuangan dan keberlanjutan usaha.

Dengan kerangka ini, peneliti ingin menguji sejauh mana pengaruh strategi manajemen risiko biaya bahan baku terhadap ketahanan finansial UMKM-UMKM Kuliner tersebut.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dijelaskan, maka dapat dibuat sebuah gambar mengenai kerangka berpikir dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir
Sumber : Hasil olahan data 2025

Dari kerangka berfikir di atas, peneliti ingin mengetahui strategi apakah yang sesuai agar meminimalkan risiko biaya bahan baku pada UMKM Kuliner di Kota Batu. Hal ini dimaksudkan agar peneliti mengetahui strategi UMKM-UMKM kuliner tersebut agar mampu mempertahankan ketahanan finansial. Analisis dengan menggunakan Matriks IE dan interview kepada pengelola UMKM.

