

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

1. Definisi Manajemen Strategik

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli dalam bukuyang mereka tulis. Salah satunya pendapat Wheelen dan Hunger (2008): “Manajemen Strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.”

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi 4 (empat) elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi. Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi.

2. Definisi Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat.¹² Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹³ Strategi adalah bagaimana menggerakkan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh.

Sebagaimana dikutip oleh Erly Suandy “*Perencanaan Pajak*”. Menurut Jaunch dan Glueck, strategi merupakan arus keputusan yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu, strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian.¹⁴

Sebagaimana dikutip oleh Husein Umar “*Strategic Managemen In Action*”, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa

¹² Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 701

¹³ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 423

¹⁴ Erly Suandy, *Perencanaan Pajak Edisi 4*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 2

yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.¹⁵ Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competition*).¹⁶

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.¹⁷

3. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategik, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:

a. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai

¹⁵ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 31

¹⁶ *Ibid.*, hal. 33

¹⁷ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hal. 14

keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

- 1) Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- 2) Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
- 3) Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

b. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis pada umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership* atau *diferensiasi*.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-operasi mengembangkan

strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.¹⁸

4. Perumusan Strategi

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan Organisasi

Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, seperti misalnya memproduksi produk unggul, menjadi *market leader*, mengelola usaha secara efektif, dan memiliki teknologi unggul. Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi.

¹⁸Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis. Dan Praktik Bisnis*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hal. 17-18

c. Strategi Organisasi

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha. Bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan dan bahkan antar situasi yang berbeda. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, di mana alternatif strategi-strategi tersebut relatif dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu strategi atau kombinasi dari beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimplementasikan.

d. Lingkungan

Untuk merealisasikan misinya, perusahaan akan banyak menemui kesulitan, jika ia tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan, oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, hendaknya dapat dipahami perihal kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus kekuatan-kekuatannya.

Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan tadi, perusahaan perlu mengetahui peluang-peluang yang selayaknya untuk dimanfaatkan dari lingkungan eksternalnya agar perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif, selain sekaligus mengetahui ancaman-ancamannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sebelum manajer melakukan strategi apa yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus menganalisis terlebih dahulu kondisi internal dan eksternalnya.

e. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang kan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya.¹⁹

5. Jenis-jenis Alternatif Strategi

Menurut David (2004), ada beberapa jenis strategi alternatif. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi alternatif yang dibagi kedalam 4 kelompok, yaitu:

¹⁹*Ibid.*, hal. 19-20.

a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan atau pesaing. Jenis-jenis strategi integritas adalah sebagai berikut:

- 1) Integritas ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau paritel.
- 2) Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
- 3) Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

b. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensifikasi dibagi mejadi tiga, yaitu:

- 1) Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan perluasan *market share* melalui usaha pemasaran atau promosi.
- 2) Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan perluasan pangsa pasar ke wilayah geografis baru.

3) Pengembangan produk adalah adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk/jasa pengembangan produk/jasa baru.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan. Strategi diversifikasi dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Diversifikasi terkait adalah jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.
- 2) Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi di mana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif adalah strategi di mana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Strategi defensif dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu:

- 1) Penciutan adalah strategi di mana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

- 2) Divestasi adalah strategi di mana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
- 3) Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh aset perusahaan. Secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.²⁰

B. Pengembangan Usaha

1. Definisi Pengembangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.²¹

Pada penelitian AY Lubis, menurut Hafsah pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha-usaha kecil agar menjadi usaha yang mandiri dan tangguh.

Sedangkan menurut Mangkuprawira menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang

²⁰Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis. Dan Praktik Bisnis*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hal. 29-36

²¹ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka 2005), hal. 538

mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa yang akan datang. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.²²

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang memberikan informasi, pengarahan, pengaturan, dan pedoman dalam pengembangan usaha.

2. Definisi Usaha

Usaha adalah melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau tidak berbentuk badan hukum, yang di dirikan dan berkedudukan di suatu daerah dalam suatu Negara.

Maka dapat disimpulkan bahwa usaha adalah suatu kegiatan yang didalamnya mencakup kegiatan produksi, dan distribusi dengan menggunakan tenaga, pikiran dan badan untuk mencapai suatu tujuan. Bertitik tolak dari pengertian diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pengembangan usaha adalah suatu cara atau proses memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan meningkatkan perluasan usaha serta kualitas dan kuantitas produksi dari

²² AY Lubis, *Pengembangan Usaha*, Repositiry.usu.ac.id, hal. 9

pada kegiatan ekonomi dengan menggerakkan, tenaga dan badan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

3. Tahapan Pengembangan Usaha

Dalam melakukan kegiatan pengembangan usaha, seorang wirausaha pada umumnya melakukan pengembangan kegiatan usaha tersebut melalui tahapan tahapan pengembangan usaha sebagai berikut:

a. Memiliki Ide Usaha

Awal usaha seorang wirausaha bersalah dari suatu ide usaha. Ide usaha yang dimiliki seorang wirausaha dapat berasal dari berbagai sumber. Ide usaha dapat muncul setelah melihat keberhasilan bisnis orang lain dengan pengamatan. Selain itu ide usaha juga dapat timbul karena adanya *sense of business* yang kuat dari seorang wirausaha.

b. Penyaringan Ide/Konsep Usaha

Pada tahap selanjutnya, wirausahawan akan menuangkan ide usaha ke dalam konsep usaha yang merupakan tahap lanjut ide usaha ke dalam bagian bisnis yang lebih spesifik. Penyaringan ide-ide usaha akan dilakukan melalui suatu aktivitas penialain kelayakan usaha secara formal maupun yang dilakukan secara informal.

c. Pengembangan Rencana Usaha (*Business Plan*)

Wirausaha adalah orang yang melakukan penggunaan sumber daya ekonomi untuk memperoleh keuntungan. Maka komponen utama dari perencanaan usaha yang akan dikembangkan oleh seorang wirausaha adalah perhitungan proyeksi laba-rugi dari bisnis yang dijalankan.

Proyeksi laba rugi adalah muara dari berbagai komponen perencanaan bisnis lainnya yaitu perencanaan bisnis yang bersifat operasional. Dalam menyusun rencana usaha (*business plan*), para wirausahawan memiliki perbedaan yang dalam membuat rincian rencana usaha.

d. Implementasi Rencana Usaha dan Pengendalian Usaha

Rencana usaha yang telah dibuat baik secara rinci maupun global, tertulis maupun tidak tertulis selanjutnya akan diimplementasikan dalam pelaksanaan usaha. Rencana usaha akan menjadi panduan bagi dalam pelaksanaan usaha yang akan dilakukan seorang wirausaha. Dalam kegiatan implementasi rencana usaha, seorang wirausaha akan mengerahkan sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material, dan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan usaha.²³

Mengidentifikasi tahapan sangat penting dalam pengembangan usaha dan kapan hal tersebut terjadi. Kadang kita juga perlu membahas tahapan-tahapan yang sudah dilakukan, sehingga pengkaji memahami seberapa cepat usaha telah berkembang sampai pada titik persiapan rencana usaha.

Untuk keperluan perencanaan, mempersiapkan jadwal yang jauh lebih rinci sebagai kalender waktu dan tindakan atau kalender implementasi adalah lebih baik. Jadwal ini biasanya tidak dimasukkan ke dalam rencana usaha yang disajikan. Rincian ini akan membantu

²³ Kustoro Budiarta, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), hal. 153

wirausahawan menetapkan rencana kemajuan usaha yang realistis.

Beberapa hal yang perlu di pertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Kemajuan akan terjadi lebih lambat dari yang diantisipasi, khususnya ketika diperlukan kerja sama dari individu atau organisasi eksternal. Meski usaha mungkin dianggap paling penting bagi wirausahawan, tetapi bagi penanam modal usaha, pemberi pinjaman, pemasok atau pengacara mungkin tidak begitu penting. Oleh karena itu mungkin akan terjadi keterlambatan.
- b. Batas nyaman yang mencukupi harus selalu dimasukkan dalam perencanaan. Lakukan pendekatan kepada sumber dana dengan baik sebelumnya, dan biarkan terjadinya keterlambatan dalam penyerahan dan pemasangan perlengkapan.
- c. Dalam menyiapkan jadwal tahapan yang penting, tawarkan jadwal yang ambisius tetapi dapat dipenuhi atau dilampaui. Dengan cara ini, wirausahawan dapat membangun reputasi untuk mencapai sasaran, yang akan meningkatkan kredibilitas di masa mendatang.²⁴

4. Teknik Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha merupakan sejumlah tugas atau proses yang bertujuan menumbuhkan usaha yang dilakukan. Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:

²⁴ Brian R. Ford, Jay M. Bornstein dan Patrick T. Pruitt, *The Ernst & Young Business Plan*, penerjemah Irma Andriani, Jakarta: PT Cahaya Insani Suci, 2008, hal. 227

a. Perluasan Skala Usaha

Beberapa cara umum yang digunakan untuk memperluas skala usaha antara lain:

- 1) Menambah kapasitas mesin dan tenaga kerja serta tambahan jumlah modal untuk investasi. Saat memperluas produksi, seorang wirausaha harus memperhitungkan mengenai prospek pemasarannya.
- 2) Menambah jenis barang atau jasa yang dihasilkan. Pengembangan jenis ini baik dilakukan untuk menurunkan biaya jangka panjang sekaligus menaikkan skala ekonomi.
- 3) Menambah lokasi usaha di tempat lain. Perluasan skala usaha juga harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu:
 - a. Produktivitas modal dan tenaga kerja
 - b. Biaya tetap dan biaya variabel
 - c. Biaya rata-rata
 - d. Skala produksi yang paling menguntungkan.

Ketika skala usaha sudah berkembang di titik tertinggi, pengembangan skala usaha harus dihentikan. Sebagai gantinya usaha dapat dikembangkan dengan menambah cakupan usaha.

b. Perluasan Cakupan Usaha

Perluasan cakupan usaha atau diversifikasi usaha dilakukan dengan mengembangkan jenis usaha baru di wilayah yang baru, serta dengan jenis produk yang baru dan bervariasi.

c. Perluasan dengan Kerjasama, Penggabungan dan Ekspansi Baru

Ada beberapa jenis perusahaan dengan cara ini, yaitu:

1) *Join Venture*

Join venture adalah bentuk kerjasama beberapa perusahaan dari Negara yang bersedia menjadi satu perusahaan untuk mewujudkan konsentrasi kekuatan-kekuatan yang lebih padat.

2) *Merger*

Merger adalah proses penggabungan dua perseroan menjadi satu perusahaan. Salah satu perusahaan tersebut akan tetap berdiri dengan nama yang sama, sementara perusahaan yang lain akan hilang, dan kekayaan menjadi milik perusahaan yang baru. *Merger* terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Merger horizontal*, yaitu merger yang dilakukan oleh usaha sejenis.
2. *Merger vertikal*, yaitu merger yang terjadi antara perusahaan-perusahaan yang saling berhubungan.
3. Konglomerat, yaitu merger antara berbagai perusahaan dengan produk-produk yang berbeda dan tidak saling berkaitan.

3) *Holding Company/Akuisisi*

Holding company/akuisisi adalah penggabungan beberapa perusahaan dengan salah satu perusahaan yang bertujuan untuk memiliki saham dari perusahaan yang lain dan bisa mengatur perusahaan tersebut.

4) Sindikat

Sindikat adalah kerja sama antara beberapa orang bermodal untuk mendirikan perusahaan besar.

5) Kartel

Kartel merupakan kesepakatan tertulis antara beberapa perusahaan yang sejenis untuk mengatur dan mengendalikan berbagai hal dengan tujuan menekan persaingan dan meraih keuntungan.²⁵

C. Analisis SWOT

1. Definisi Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.²⁶

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yaitu,

²⁵ <http://dokumen.tips/dokuments/teknik-pengembangan-usaha.html>, diakses pada 1 Desember 2018

²⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 19

strengths, opportunities, weakness, dan threats. Berikut ini adalah penjabaran tentang analisis SWOT yaitu:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dengan memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh usaha yang bersangkutan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber daya

keuangan, kapabilitas, manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.²⁷

Jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam sebuah perusahaan yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai kelemahan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Faktor

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hal 172

peluang berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan bisnis seperti:

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- 2) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- 3) Perubahan dalam kondisi persaingan
- 4) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan usaha
- 5) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- 6) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

d. Ancaman (*Threath*)

Ancaman (*threath*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal

mencerminkan kemungkinan di mana ancaman adalah kendala potensial.²⁸

e. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial, budaya, teknologi, demografi, ekologi dan politik-hukum.

Lingkungan industri terdiri dari persaingan di antara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu pemasok, profil pelanggan, posisi bersaing, kreditor, dan pasar tenaga kerja. Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan.

f. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal perusahaan menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kualitas maupun kuantitas perusahaan, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan,

²⁸*Ibid.*, hal. 172

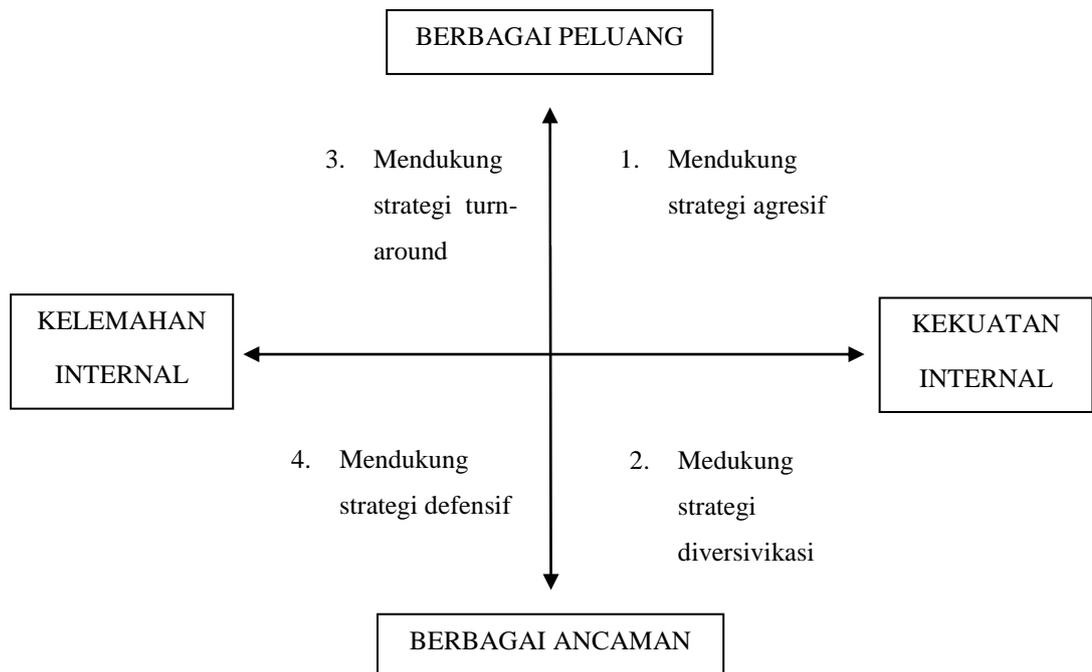
manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, fleksibilitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam motivasi karyawan, dan pengalaman karyawan. Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan baik dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh, efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya anggaran dan keuntungan serta sumber tingkat perusahaan.

Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, ketersediaan pemasok dan biaya bahan baku, layout, lokasi, persediaan, optimalisasi fasilitas, penelitian dan pengembangan, merk dagang, hak paten, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya manfaat peralatan. Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategis, sinergi dalam organisasi, sistem informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa dengan diketahuinya kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan diharapkan dapat membantu para pengambil keputusan untuk melihat kecenderungan perusahaannya terhadap para pesaing. Oleh karena itu, perusahaan dapat meminimalisir atau bahkan mencegah hal-hal yang dapat menghambat sebuah produksi bagi kelangsungan perusahaan tersebut. Sehingga kerangka yang ada dalam analisis SWOT ini dapat memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan.

Gambar 2.1

Analisis SWOT



Kuadran 1 : Perusahaan sangat diuntungkan. Karena pada situasi ini, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif bagi perusahaannya (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Pada kuadran ini perusahaan memiliki peluang yang besar, namun secara bersamaan perusahaan juga memiliki kendala/kelemahan internal.

Kuadran 4 : Pada kuadran ini perusahaan sangat tidak diuntungkan, karena perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.²⁹

2. Matrik IFAS dan EFAS

a. Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut

²⁹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 19-20

dalam kerangka *strengths* dan *weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan dalam kolom 1.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh lebih dari 1,00).
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan untuk masing-masing faktor yang

nilainya bervariasi nilai 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- 5) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS)

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot dalam masing-masing kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi

jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
- 5) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.³⁰

3. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut:

³⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 22-26

- a. Matrik TOWS atau SWOT
- b. Matrik BCG, matrik internal, matrik eksternal, matrik SPACE
- c. Matrik Grand Strategy

1) Matrik TOWS atau SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan 4 (empat) set alternatif strategis.

Tabel 2.1

Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) ▪ Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) ▪ Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) ▪ Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.³¹

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

D. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang berjudul “Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali”, oleh Eni Dewi Saputri, 2011. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada perusahaan abon Diamond, serta menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan abon Diamond untuk mengembangkan usahanya.

³¹*Ibid.*, hal. 31-32

Hasil dari penelitian ini ialah di mana dalam menjalankan usaha abon ada hal-hal yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada produk dan sistem yang ada di perusahaan Diamond adalah reputasi pasar, kualitas produk, keputusan pelanggan, pangsa pasar, perbaikan produktivitas, teknologi baru, kenaikan listrik dan BBM. Kemudian strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikannya dengan meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik, meningkatkan pangsa pasar di pasar utama dan maksimalisasi volume dengan optimal di luar pasar utama.³²

Persamaan dan perbedaan pada penelitian yaitu: Persamaan pada penelitian ini sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian yaitu bahwasannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha abon, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.

Adapun penelitian yang berjudul “ Analisis Usaha dan Strategi Dalam Pengembangan Industri Tekstil Sarung Tenun (Studi pada UD. Boi Tulus Tekstil Balige)”, oleh Yohana Tabita Siahaan, 2018. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui dan mengukur biaya penerimaan dan

³² Eni Dewi Saputri, *Perancangan Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali*, Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, 2011.

keuntungan serta mengetahui strategi pengembangan industri tekstil sarung tenun pada UD. Boi Tulus Tekstil Balige.

Hasil dari penelitian ini ialah menunjukkan bahwa total biaya produksi pembuatan sarung UD. Boi Tulus Tekstil Balige per bulan adalah sebesar Rp 175.700.000 dan untuk penerimaan adalah sebesar Rp 198.000.000 sehingga keuntungan yang diperoleh adalah sebesar Rp. 22.300.000 per bulan. Dari analisis data dengan matriks IFAS dapat diketahui bahwa skor kekuatan (S) adalah 2,23 dan skor untuk kelemahan (W) adalah 0,60. Hal tersebut menunjukkan bahwa UD.Boi Tulus Tekstil Balige memiliki kekuatan yang lebih tinggi dari kelemahan. Dari hasil analisis data dengan matriks EFAS dapat diketahui bahwa skor peluang (O) adalah 2,39 dan skor untuk ancaman (T) adalah 0,36 Hal tersebut menunjukkan bahwa peluang lebih tinggi dari pada ancaman. Berdasarkan hasil tersebut, maka strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah strategi Agresif.³³

Persamaan dan perbedaan pada penelitian yaitu: Persamaan pada penelitian ini sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian yaitu bahwasannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha industri tekstil sarung tenun, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi kaos.

³³ Yohana Tabita Siahaan, *Analisis Usaha dan Strategi dalam Pengembangan Industri Tekstil Sarung Tenun (Studi pada UD. Boi Tulus Tekstil Balige)*, Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik , Universitas Sumatera Utara, 2018.

Adapun penelitian yang berjudul “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dalam Perspektif Ekonomi Islam”, oleh Ulfa Hidayati, 2018. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis kondisi dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dan akan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo, serta meningkatkan pendapatan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dalam perspektif ekonomi Islam.

Hasil dari penelitian ini ialah dimana kondisi usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo yang dimiliki setiap pengrajin berkembang secara positif dengan demikian maka tingkat pendapatan juga akan tumbuh. Akan tetapi dalam mengembangkan usaha, para pengrajin akan mengalami kendala dan mengalami ancaman. Berikut beberapa alternatif strategi untuk pengrajin yang bersifat diferensiasi intensif, dan integrasi yaitu diantaranya, mengikuti pelatihan, meningkatkan kualitas produk, memperluas jangkauan pemasaran, melakukan kerjasama dengan pemerintah atau lembaga organisasi terkait, serta memperbaiki atau meningkatkan infrastruktur penunjang usaha pengrajin genteng dalam perspektif ekonomi Islam dalam mengembangkan suatu usaha pengrajin, strategi apapun diperbolehkan asal tidak menyimpang dari syariat Islam.³⁴

Persamaan dan perbedaan pada penelitian ini yaitu: Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan strategi pengembangan

³⁴ Ulfa Hidayati, *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha dalam Perspektif Ekonomi Islam*, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Raden Intan Lampung, 2018.

suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian yaitu bahwasannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha industri genteng, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.

Adapun penelitian yang berjudul “Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung”, oleh Pujiati, 2018. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran home industri hanger ayam jago dengan menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT maka home industri ayam jago dapat menggunakan strategi SO (*Strengths dan Opportunities*) yaitu mempertahankan dan tingkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual. Selalu berinovasi pada produk yang ditawarkan, mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan konsumen dan pemerintah. Persamaan dan perbedaan pada penelitian ini yaitu: Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan tentang analisis SWOT. Perbedaan dari penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif-kuantitatif atau *mix methods* dan objek penelitiannya adalah industri hanger sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.³⁵

³⁵Pujiati, Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Tulungagung, 2018.