

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Analisa Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threat (SWOT)

Analisis SWOT menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT diartikan sebagai : “analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)”.<sup>2</sup>

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen 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 mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.<sup>3</sup>

Dari beberapa pengertian diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa 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 *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *threats*. Analisis SWOT merupakan singkatan

---

<sup>1</sup>Philip Kotler, dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta:Indeks, 2009), hal.63

<sup>2</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal.19

<sup>3</sup>Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), hal. 229-230

dari *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *threats* dimana penjelasannya sebagai berikut:

### 1. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumberdaya 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 dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.<sup>4</sup>

### 2. Kelemahan (*weakness*)

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

---

<sup>4</sup>Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta:Bumi Aksara, 1995), hal.172

daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.<sup>5</sup>

Faktor-faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai keterbatasan 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 tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.<sup>6</sup>

### **3. 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 perusahaan atau organisasi. Faktor peluang adalah berbagai

---

<sup>5</sup>Pearce Robinson, *Manajemen Strategik...*, hal. 231

<sup>6</sup>Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, hal. 173

situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan.
- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab.
- f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

#### **4. 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. 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 dimana ancaman adalah kendala potensial.<sup>7</sup>

## 5. Analisis SWOT dalam Perspektif Islam

Analisis SWOT dalam kehidupan<sup>8</sup>, dalam salah satu ayat Al-quran, Allah bersabda :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ

إِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Hasyr Ayat 18).

Bila kita perhatikan, ini adalah pertanyaan dari Allah yang mengharuskan kita berfikir dan bermuhasabah terhadap apa yang sudah atau akan kita lakukan dalam hidup. Sehingga kita bisa memakai sebuah cabang ilmu manajemen dengan menggunakan strategi manajemen.

Bila kita menguraikan SWOT satu persatu, maka pertama kali yang akan dibicarakan tentang kekuatan kita sebagai umat islam adalah keimanan. Ini adalah modal yang sangat besar dan tidak semua orang mendapatkan hidayah ini. Kemudian kekuatan lain ialah kesehatan,

<sup>7</sup>Michael A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal.42

<sup>8</sup> Prof.Dr. H Abdul Halim Hakim, “Analisis SWOT Dalam Kehidupan” disarikan dari ceramah jumat, 06 November 2015, Di unduh pada tanggal 07 November 2015 pukul 17.50 WIB.

kemampuan berpikir, kesempatan melakukan hal-hal yang potensial dan sedikit kekayaan. Kelemahan kita mungkin belum memiliki cukup ilmu, sebab dalam Islam sebuah ilmu harus mendahului amal. Sementara tantangan dalam kehidupan antara lain masalah pola kehidupan yang sudah sangat dipenuhi dengan pola piker materialistic yang sangat mengagungkan kesenangan dunia.

## **6. Proses Analisis SWOT**

Analisis kasus adalah kegiatan intelektual untuk memformulasikan dan membuat rekomendasi, sehingga dapat diambil tindakan manajemen yang tepat sesuai dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dalam pemecahan kasus tersebut. Analisis kasus ini penting bagi setiap pengambil keputusan. Dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban yang benar atau salah, ini disebabkan karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu, artinya keputusan yang diambil akan benar-benar terbukti setelah periode waktu tertentu. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Dalam proses pembuatan analisis SWOT, penulis mengambil kesimpulan bahwa penelitian ini menunjukkan kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam kasus analisis SWOT. Dimana dalam hal ini Freddy Rangkuti menjelaskan bahwa Analisis SWOT membandingkan antara eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.<sup>9</sup>

## 7. Analisis Lingkungan Internal

Tahapan ini berintikan pada analisis kondisi internal yang meliputi faktor kelebihan atau kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi.<sup>10</sup>

Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi. Komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) dikenal sebagai analisis SWOT. Suatu analisis

---

<sup>9</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal.18-19

<sup>10</sup>Muhammad Ismail Yusanto, dkk, *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, (Jakarta:Khairul Bayaan, 2003), hal.25

SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup>

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada didalam organisasi yang tercipta karena proses kerja sama atau karena proses konflik yang ada didalam organisasi. Organisasi disamping terdapat proses kerja sama didalamnya juga ada proses konflik. Proses konflik dapat bersifat disfungsional atau bersifat fungsional. Lingkungan internal akan ada disetiap fungsi dan bagian. Oleh karena itu lingkungan internal harus diperhatikan. Lingkungan internal bersifat dapat dikendalikan dibandingkan dengan lingkungan eksternal. Jika lingkungan internal sudah tidak dapat dikendalikan maka perusahaan telah berada diujung kematian (kebangkrutan).<sup>12</sup>

Lingkungan intern adalah sikap kemampuan kinerja dan harapan pimpinan, staf, karyawan. Adapula yang menyebutkan bahwa Lingkungan Internitu sebenarnya adalah situasi di dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dari segi operasional maupun manajerial. Selanjutnya perlu pula dilihat bagaimana efisiensi struktur organisasi dan tingkat laba yang diperoleh semua mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Akdon, *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 34

<sup>12</sup> Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2000), hal.82

<sup>13</sup> Sukanto Reksohdiprodjo, *Manajemen Strategik Edisi II*, (Yogyakarta: Andi, 1990), hal.6

Analisis lingkungan internal bersumber pada sumberdaya perusahaan yang mencakup faktor SDM, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik. Faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM, seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan. Keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenagakerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian. Faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi, geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.<sup>14</sup>

## **8. Analisis Lingkungan Eksternal**

Kondisi Lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi dimasa lalu, banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di banyak Negara mempengaruhi ketenagakerjaan, disamping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi. Kebijakan dan hukum yang digariskan pemerintah mempengaruhi pilihan perusahaan

---

<sup>14</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, (Jakarta:Khairul Bayaan, 2003), hal.25-27

mengenai dimana dan bagaimana mereka berusaha dan bersaing, perusahaan harus waspada dan menyadari dampak dari kenyataan lingkungan ini, sehingga menjadi pelaku dalam persaingan yang efektif dalam perekonomian global.

Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi *trend* pada saat itu serta ancaman (*threath*) dari para pesaing dan calon pesaing. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara tepat, kompleks dan global, yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang sering kali tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan dan harus dilakukan secara terus menerus, empat kegiatan tersebut antara lain :

a. Pemindaian (*Scanning*)

Adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum dan merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Ketika melakukan pemindaian. Seringkali perusahaan menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap dan tidak ada kaitannya.

Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi para perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Selain itu, aktivitas pemindaian harus disatukan dengan konteks organisasi, suatu sistem pemindaian dirancang untuk lingkungan yang tidak stabil tidak akan cocok bagi perusahaan yang berada dalam lingkungan stabil.<sup>15</sup>

b. Pengawasan (*monitoring*)

Pada saat melakukan monitoring. Para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang penting. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat (*federal*) dan Negara bagian (*state*) untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini, analisis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan dan jika memang demikian. Apakah data atau informasi lainnya harus dipelajari. Untuk memantau kecenderungan tersebut, kritikal bagi pengawasan yang

---

<sup>15</sup> Michael, A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategik Daya Saing dan Global Konsep*, (Jakarta:Erlangga, 2001), hal.53

berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.<sup>16</sup>

c. Peramalan (*forecasting*)

Analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan. Sebagai contoh analisis dapat memperkirakan waktu yang diperlukan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

d. Penilaian (*assessing*)

Tujuan dari *assessing* adalah menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui *scanning*, *monitoring*, dan *forecasting*, analisis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessing* adalah menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi. Tanpa *assessment* analisis akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.

---

<sup>16</sup> Michael, A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*, (Jakarta:Erlangga, 1997), hal.43-44

Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan internal maka proses selanjutnya berdasarkan analisa eksternal akan dirumuskan variabel kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal.

## **B. Strategi Bersaing**

### **1. Pengertian Strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*” (Stratos = militer dan Ag = memimpin) yang berarti generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Strategi pertama kali digunakan dalam dunia militer sedangkan dunia bisnis baru mulai mengadopsi pada pertengahan tahun 60-70 an.

Sementara Kenneth Andrew memberikan pengertian tentang strategi adalah bentuk dari tujuan-tujuan, kebijakan utama dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi tersebut bergerak atau seharusnya bergerak, dan apa jenis perusahaan tersebut atau apa macamnya.<sup>17</sup>

### **2. Tingkatan Strategi**

Dalam dunia perusahaan terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu:

---

<sup>17</sup>M Robert, Grant, *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 10

a. Strategi Korporat

Strategi Korporat terdiri dari beberapa bisnis unit. Dalam penyusunan strategi korporat oleh para pimpinan puncak akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi.

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis terdiri dari satu bisnis unit. Strategi bisnis lebih menitik beratkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk/pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi.

Sedangkan divisi-divisi yang menerapkan strategi ini dikenal dengan nama *Strategic Business Unit* (SBU). SBU didefinisikan sebagai “Suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga setiap unit menjual sekumpulan produk/jasa kepada sekumpulan pelanggan.”<sup>18</sup>

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional terdiri dari satu unit pendukung. Strategi fungsional berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai di tangan pelanggan.

---

<sup>18</sup> Wahyudi Sri Agustinus, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal. 25

### 3. Manfaat Strategi

Manfaat strategi menurut Supriyono adalah:<sup>19</sup>

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan.
- c. Membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
- d. Strategi membantu praktek-praktek manajemen.

### 4. Unsur-unsur Strategi

Menurut Boyd terdapat lima unsur atau himpunan dalam strategi yang dikembangkan dengan baik<sup>20</sup>:

- a. Ruang lingkup.

Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya, jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar bersaing atau direncanakan untuk masuk.

- b. Tujuan dan sasaran.

Strategi seharusnya merinci tingkat perincian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba, atau pengambilan investasi selama periode waktu

---

<sup>19</sup>Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, (Yogyakarta: BPFE, 1993), hal. 10

<sup>20</sup>Walker Boyd dan Larrenche, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*, Edisi Kedua (Jakarta: Erlangga, 2000), hal. 29

tertentu untuk setiap perusahaan dan produk-pasar dan organisasi secara keseluruhan.

c. Pengalokasian sumber daya.

Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk-pasar.

d. Identifikasi keunggulan kompetitif yang layak.

Satu bagian yang penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk-pasar di dalam domainnya.

e. Sinergi.

Sinergi muncul bila unit bisnis, produk-produk, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan sama sama lain.

## **5. Keunggulan Bersaing**

Tujuan Pengembangan strategi dan taktik adalah agar perusahaan mampu bersaing dalam setiap keadaan, terutama pada saat kondisi ekonomi dan politik yang kurang menguntungkan. Untuk perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing. Menurut Kotler pengertian keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih

murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.<sup>21</sup> Senada dengan itu Proter dalam bukunya Jatmiko menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:<sup>22</sup>

a. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan superior dalam biaya dan /atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu:

- 1) Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih

---

<sup>21</sup>Philip Kotler, dkk, *Manajemen Pemasaran Dengan Pemasaran Efektif Dan Pofitable*, cetakan Kedua, (Jakarta: Gramedia Pusat Utama, 2000), hal. 95.

<sup>22</sup>RD Jatmiko, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), Hal. 143.

tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).

- 2) Laba yang lebih tinggi dapat di reinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
- 3) Menghalangi masuknya pesaing baru.
- 4) Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.

b. Strategi Differensiasi

Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.

c. Strategi Fokus

Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu (special product for special segment, or for special market).

Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran yang sama selalu akan berada dalam tujuan sumber dayanya. Adapun perusahaan berukuran besar, ada lagi yang kecil. Ada yang mempunyai banyak sumber daya, yang lainnya baru dan belum mempunyai pengalaman. Ada yang berusaha keras mencari pertumbuhan pangsa pasar yang belum cepat, yang lainnya

mencari laba jangka panjang. Selanjutnya perusahaan dapat menempati posisi bersaing yang berada di pasaran.

## 6. Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan

Dalam konsep pemasaran terdapat istilah baruan pemasaran (*marketing mix*) yang dikenal dengan 4p, tersebut tetapi di tambahkan 1 menjadi 5p, yaitu:

- a. *Probe* (penelitian dan pengembangan)
- b. Barang dan jasa (*product*)
- c. Harga (*price*)
- d. Tempat (*place*)
- e. Promosi(*promotion*)

Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama kerana memiliki keterkaitan dan inovasi. Di dalamnya mencakup penelitian dan pengembangan produk, harga, tempat, dan promosi. wirausaha berhasil dan berkembang karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai sehingga tercipta barang dan jasa yang bernilai dan unggul di pasar.

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan, atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai tujuan di masa depan. akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan.

- a. Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Dalam karyanya yang paling terkenal competitive strategy. Michael p. Porter(1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing. Beberapa aspek inti dari teori potes tersebut adalah:<sup>23</sup>

- 1) Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan pasisi yang langeng ketika menghadapi persaingan.
- 2) Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan dan mengimplementasikan strategi generik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.
- 3) Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendisain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemapuan untuk menghasilkan barang dan jasa unit serta memiliki nilai lebih bagi pembeli dan bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.

---

<sup>23</sup>suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis Kiat Dan Proses Menuju Sukses*,( Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 173.

- a) Kepemimpinan biaya rendah. di sini perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga dapat menetapkan harga lebih rendah ketimbang pesaingnya dan berhasil merebut pangsa pasar lebih besar.
- b) diferensiasi. disini perusahaan memusatkan perhatian untuk menciptakan dini produk dan program pemasaran yang berbeda sehingga akhirnya muncul sebagai pemimpin kelas dalam industri.
- c) fokus. disini perusahaan memusatkan perhatian pada usaha melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan bukannya manjer seluruh pasar.<sup>24</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan. memulai keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja di atas rata-rata industri yang lainnya.

b. Strategi The New 7-s's (d' avini)

Richard A. D'Aveni mengemukakan suatu ide dasar bahwa perusahaan harus menekankan strategi yang bberfokus pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan, dan keunikan aset tidak terwujud untuk menciptakan keunggulan.

---

<sup>24</sup>Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Dasar-dasar Pemasaran*,(Jakarta: Prenhalindo, 1997), Hal. 218-219.

Konsep” the new 7-s’s” ini meliputi pokok-pokok dasra sebagai berikut:

- 1) *Superior Stakeholder Satisfation*. Strategi yang pertama ini bertujuan memberikan kepuasan jauh diatas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, tidak hanya memegang saham, namun juga pemasok, karyawan manajer, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitar.
- 2) *Soothsaying*. Strategi ini berfokus pada sasaran, artinya mencari perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.
- 3) *Positioning for Speed*. Strategi ini untuk memosisikan perusahaan secara tepat di pasar. perusahaan harus segera mengomunikasikan produk yang telah dihasilkan ke pasar agar segera di kenal konsumen.
- 4) *Positioning for Surprise*. strategi ini membuat posisi yang mencekangkan melalui barang dan jasa-jasa yang baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah baru sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.
- 5) *Shifthing the role of the Game*. strategi umi adalah mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimaikan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru yang berbeda.

- 6) *Signaling Strategic Intent*. strategi ini mengutamakan perasaan kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen merupakan strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 7) *Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts*. Strategi ketujuh adalah mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara stimulan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Kunci Utama the new 7-S's Menyangkut Penciptaan Sesuatu Yang baru dan berbeda untuk masa akan datang. strategi ini dimaksudkan untuk membatasi strategi dinamis yang dimiliki pesaing.

Tujuan dari the new 7-s's adalah menciptakan gangguan melalui penciptaan keunggulan-keunggulan baru yang berkesenambungan.

## C. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

### 1. Sejarah Baitul Maal

Rasulullah membentuk lembaga penyimpanan yang disebut Baitul Maal. Apa yang dilaksanakan Rasulullah itu merupakan proses penerimaan pendapatan (*revenue collection*) dan pembelanjaan (*expenditure*) yang transparan bertujuan apa yang disebut sekarang ini sebagai *welfare oriented*. Ini sangat asing pada waktu itu, karena umumnya pajak-pajak yang dikumpulkan oleh para penguasa di kerajaan-

kerajaan tetangga sekitar jazirah Arabia seperti Romawi dan Persia umumnya dikumpulkan oleh seorang menteri dan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan kaisar dan raja.<sup>25</sup> Kalaupun lembaga Baitul Maal yang menurut para orientalis bukan suatu yang baru maka proses siklus dana masyarakat (zakat, wakaf dan sebagainya) yang dinamis dan berputar dengan cepat merupakan presenden yang sama sekali baru.

Para penulis muslim sendiri berbeda pendapat mengenai hal fungsi Baitul Maal ini. Sebagian berpendapat bahwa Baitul Maal serupa dengan bank Sentral seperti keterbatasan pada waktu itu. Untuk sebagian yang lain, Baitul Maal berfungsi seperti Menteri Keuangan atau bendahara Negara masa kini, karena fungsinya yang aktif dalam menyeimbangkan antara pendapatan dan belanja Negara, bukan hanya sekedar fokus kepada pengaturan suplai dan moneter.<sup>26</sup> Tetapi seiring perkembangan zaman kedua fungsi ini kemudian dilaksanakan.

Pembiayaan dan pembelanjaan pendapatan tidak dilembagakan selama masa Nabi dan Khalifah Abu Bakar. Kondisi itu berubah setelah penakhlukan besar-besaran selama pemerintaah Umar. Masuknya pendapatan dari wilayah takhlukan menuntut dibentuknya suatu jabatan permanen.<sup>27</sup> Departemen keuangan regular yang disebut Diwan (yang umumnya dikenal dengan Bait al-Maal), dibentuk untuk menyimpan

---

<sup>25</sup>Ahmadi dan Yeni Priyatna Sari, *Zakat, Pajak, dan Lembaga Keuangan Islami dalam Tinjauan Fiqh*, (Solo: Era Intermedika, 2004), hlm. 91

<sup>26</sup>*Ibid*, hlm. 91

<sup>27</sup>Subahuddin Azmi, *Menimbang Ekonomi Islam; Konsep Publik, Konsep Perpajakan dan Peran Bait al Maal*, (Bandung: Nuansa, 2005), hlm. 183.

pendapatan dari berbagai sumber dan membelanjakannya untuk kesejahteraan umum masyarakat.

## 2. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekan dari *Baitul Maal wa Tamwil*. Secara harfiah berarti rumah dana dan *baitul tamwil* berarti rumah usaha. *Baitul Maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya yakni dari masa nabi sampai abad pertengahan perkembangan Islam. Dimana *Baitul Maal* berfungsi untk mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana sosial. Sedangkan *Baitul Tamwil* merupakan lembaga bisnis bermotif laba.<sup>28</sup>

Pada dataran Hukum di Indonesia, badan hukum yang paling mungkin untuk BMT adalah koperasi, baik serba usaha (KSU) maupun simpan pinjam (KSP). Namun demikian sangat penting dibentuk perundangan tersendiri, mengingat sistem operasional BMT tidak sama persis dengan perkoperasian, semisal LKM (Lembaga Keuangan Mikro) syariah, dll.

Keberadaan BMT diharapkan menjadi pendukung kegiatan Ekonomi masyarakat kecil dan mikro dengan berlandaskan system syariah.

Dalam mencapai arah tersebut BMT melakukan kegiatan antara lain :

- a. Mengumpulkan simpanan pokok anggota
- b. Mengumpulkan simpanan wajib anggota

---

<sup>28</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil(BMT)*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), hlm. 126.

- c. Mengumpulkan simpanan pokok khusus atau dana penyertaan anggota atau biasa di sebut saham dalam perseroan terbatas.
- d. Mengumpulkan simpanan sukarela/tabungan mudharabah anggota
- e. Menerima dana wadiah/titipan, investasi dan sejenisnya
- f. Mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi.
- g. Mengelola dana Zakat, Infaq, shodaqoh, hibah dll.
- h. Dan lain – lain sesuai AD/ART BMT.

BMT adalah milik masyarakat yakni didirikan oleh masyarakat di sekitar BMT, dikelola oleh masyarakat di sekitar BMT dan harus bermanfaat bagi masyarakat di mana BMT berada. Pendirian BMT diawali dengan pembentukan Panitia Persiapan Pembentukan BMT (P3B ) yang bertugas mensosialisasikan BMT kepada tokoh-tokoh masyarakat, mempersiapkan pengurus dan pengelola serta mencari dukungan modal awal dengan keanggotaan BMT berjumlah minimal 20 orang.

Dari pengertian tersebut dapat ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis dan berperan sosial. Sebagai lembaga sosial, *baitul maal* memiliki kesamaan fungsi dan peran dengan Lembaga Amil Zakat, oleh karenanya *baitul maal* ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi LAZ yang mapan. Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam.

a. Tujuan

BMT bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.<sup>29</sup>

Pengertian tersebut diatas dapat dipahami bahwa BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diperdayakan (*empowering*) supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.

b. Sifat

BMT bersifat usaha bisnis, mandiri yang ditumbuh kembangkan dengan swadaya dan dikelola secara professional. Aspek Baitul maal dikembangkan untuk kesejahteraan sosial para anggota, terutama dengan menggalakkan ZISWA (Zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf) seiring dengan penguatan kelembagaan bisnis BMT.

c. Asas dan Landasan

BMT berasaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, berlandaskan keimanan, keterpaduan (*kaffah*), kekeluargaan/koperasi, kebersamaan, kemandirian dan professional.

---

<sup>29</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul..... Ibid*, hlm. 128.

d. Visi BMT

Visi BMT adalah terwujudkan kualitas anggota BMT pada khususnya dan masyarakat pada umumnya yang selamat, damai dan sejahtera sehingga mampu berperan sebagai wakil - pengabdian Allah memakmurkan kehidupan ummat manusia.

e. Misi BMT

Misi BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian yang maju, berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan, dan berkehati-hatian berlandaskan syariah dan ridho Allah SWT.

f. Fungsi yang dilakukan BMT :

- 1) Fungsi *wilmasnabi*, yaitu fungsi baitut tamwil dalam pemasaran, mencari dan menganalisa proyek-proyek pembiayaan pengusaha kecil.
- 2) Fungsi *wilmasadsi*, yaitu fungsi BMT dalam pemasaran, mengadministrasikan.
- 3) Fungsi *wilopdana*, yaitu fungsi menerima dan mengendalikan dana.
- 4) Fungsi *wiloptan*, membukukan secara cermat segala transaksi pemasukan dan pengeluaran.
- 5) Fungsi *wilopnasbah*, mencari nasabah.
- 6) Fungsi *maldanal*, mencari dan memasukkan dana titipan ZIS.
- 7) Fungsi *malkuntan*, proses akuntansi pemanfaatan dana ZIS.

- 8) Fungsi *malfaatbina*, memanfaatkan dana ZIS dan melakukan pembinaan *mustahiq*.
- 9) Fungsi *baittkor* kepemimpinan, koordinasi dan pengawasan BMT.
- 10) Fungsi *baitnawas*, pembinaan dan pengawasan internal.
- 11) Fungsi *baitbaga*, pengembangan kelembagaan.

### 3. Prinsip utama BMT

Dalam melaksanakan usaha BMT, yang berpegang teguh kepada prinsip utama adalah sebagai berikut ini:<sup>30</sup>

- a. Keimanan dan ketaqwaan pada Alloh SWT dengan mengimplementasikan pada prinsip-prinsip syariah.
- b. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.
- c. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, cita-cita antar semua elemen BMT.
- d. Keterpaduan, yakni nilai-nilai sepiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif dan berakhlak mulia.
- e. Kemandirian, yakni mandiri di atas semua golongan politik.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi yang dilandasi atas dasar keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia tetapi juga kenikmatan dan kepuasan rohani dan akhirat.

---

<sup>30</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul..... Ibid*, hal. 130-131.

- g. Istiqomah, konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa.

#### **4. Fungsi BMT**

Dalam rangka mencapai tujuannya BMT berfungsi :

- a. Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong, dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggotanya, kelompok anggota muamalat dan daerah kerjanya.
- b. Meningkatkan kualitas SDM anggota dan pokusma menjadi lebih profesional dan Islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
- c. Menggalaang dan memobilisasi potensi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota.
- d. Menjadi perantara keuangan terutama untuk dana-dana sosial seperti zakat, infaq, shodaqoh, wakaf, hibah, dll.
- e. Menjadi perantara keuangan antara pemilik dana, baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana untuk pengembangan usaha produktif.

#### **5. Ciri-ciri BMT**

Dalam hal ini, BMT memiliki dua ciri-ciri, yaitu ciri-ciri utama dan ciri-ciri khusus, adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil(BMT)*..... *Ibid*, hal. 132.

**a. Ciri- ciri utama BMT**

- 1) Berorientasi bisnis, mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banya untuk anggota dan masyarakat.
- 2) Bukan lembaga sosila tapi bermanfaat untuk mengefektifkan pengumpulan dan pensyarufan dana zakat, infaq, shodaqoh bagi kesejahteraan orang banyak.
- 3) Ditumbuhkan dari bawah berdasarkan peran serta masyarakat disekitarnya.
- 4) Milik bersama masyarakat bawah bersama dengan orang kaya disekitar BMT, bukan milik perseoan atau orang kaya diluar masyarakat.

**b. Ciri- ciri khusus BMT**

- 1) Staf dan karyawan BMT bertindak proaktif, tidak menunggu tetapi menjemput bola, bahkan merebut bola, baik untuk menghimpun dana anggota maupun untuk pembiayaan.
- 2) Kantor dibuka dalam waktu yang tertentu yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan pasar, waktu buka kasnya tidak terbatas pada siang hari saja, tetapi bisa malamataupun sore, tergantung kondisi pasar.
- 3) BMT mengadakan pandampingan usaha anggota.
- 4) Manajemen BMT adalah profesional Islami

- a) Administrasi keuangan dilakukan berdasarkan standar akuntansi keuangan standar akuntansi Indonesia yang disesuaikan dengan prinsip akuntansi syariah.
- b) Setiap bulan BMT akan menerbitkan laporan keuangan dan penjelasan isi laporan tersebut.
- c) Setiap tahun buku yang ditetapkan, maksimal sampai bulan Maret tahun berikutnya, BMT akan menyelenggarakan musyawarah tahunan.
- d) Berpikir, bersikap dan bertindak “ahsanu’amala” atau *service excellence*.
- e) Berorientasi pada pasar, bukan pada produk.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah kajian terdahulu yang menjadi bahan pertimbangan dan acuan dalam penyusunan dalam penyusunan proposal ini:

1. Wakhyudin dan Sasli Rais (2009)

Dalam penelitian *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT* menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis *SWOT* ini ada kelemahannya utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apabila analisis ini

dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan orang lain.<sup>32</sup>

2. Arifah (2009)

Dalam penelitian *Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya* menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis *SWOT* dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis *SWOT* karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.<sup>33</sup>

3. Rambe (2007)

Dalam penelitian tentang *Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan* menyimpulkan bahwa PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan dapat melaksanakan sepuluh strategi alternatif berdasarkan prioritas yang dihasilkan dari analisis dan matriks *SWOT*, yang berarti bahwa PT. BNI (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Medan berada pada posisi kuadran agresif yang

---

<sup>32</sup>Wakhyudin dan Sasli Rais, *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT*, Jurnal Pengembangan Bisnis Manajemen, Vol IX, No 14 (Jakarta: STIE PBM, 2009), hal i.

<sup>33</sup>Laili Arifah, *Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya*, (Surabaya: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2009), hlm 7.

berarti bahwa BNI Syariah Medan mempunyai keunggulan kompetitif yang besar dalam perusahaan yang sedang tumbuh dan stabil.<sup>34</sup>

4. Amila Khusnita (2011)

Skripsi dengan judul, *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember* menyimpulkan bahwa Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.<sup>35</sup>

---

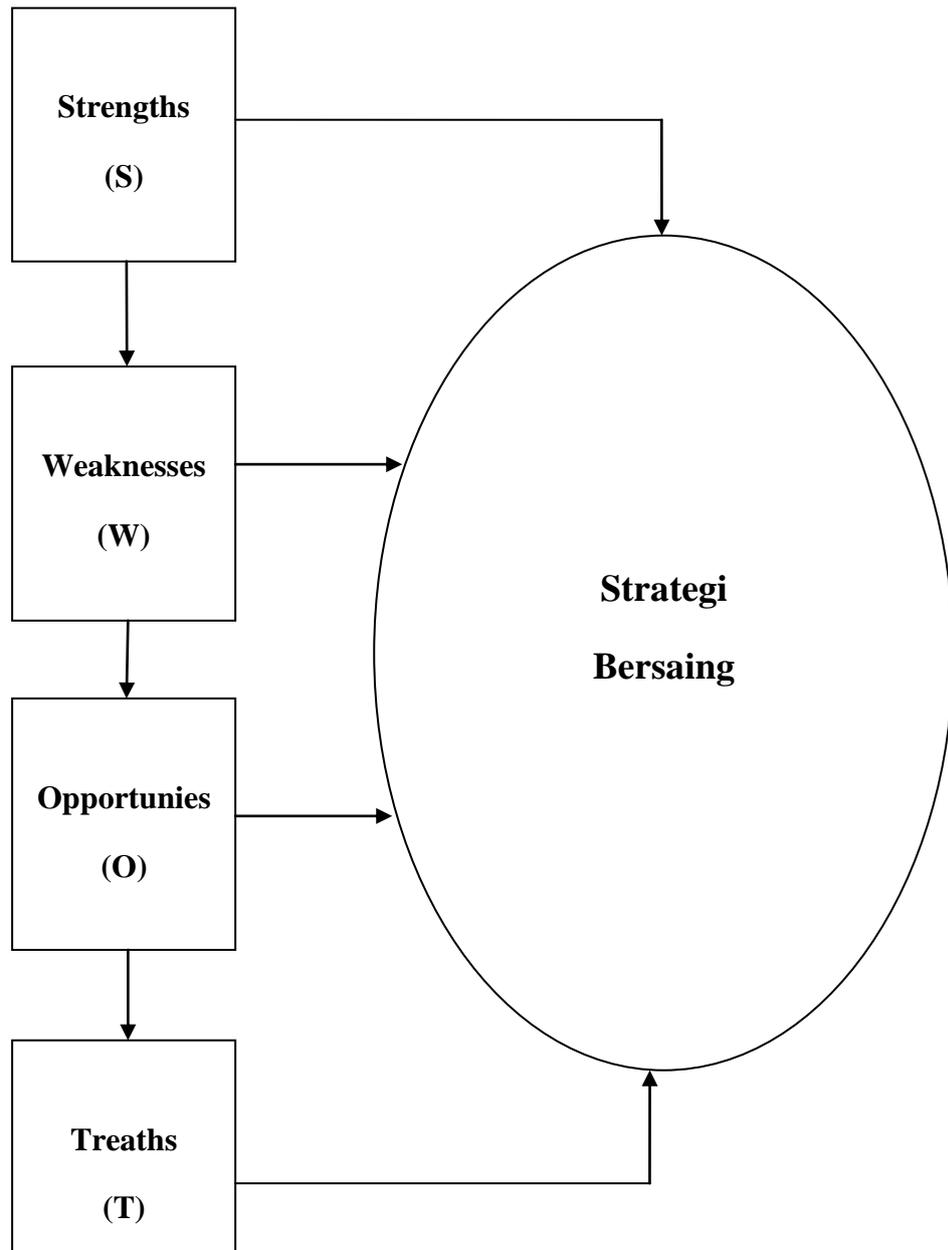
<sup>34</sup>Denok AlMukarromah Rambe, *Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*, (Medan: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2007), hal. i.

<sup>35</sup>Amila Khusnita, *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember*, (Jember: Skripsi tidak diterbitkan, 2011), hal. X.

## E. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1

### Kerangka Berfikir Analisis SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Tahun: 2006.