

BAB II

STRATEGI DAN ANALISIS SWOT

A. Teori Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.¹

Menurut *Chandler*, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut *Learned, Christensen, Andrews dan Guth*, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

¹ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 17.

Menurut *Hamel dan Prahalad*, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (mengikat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan komperensi inti.²

Banyak alternatif strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha dalam berbagai bentuk. Alternatif tersebut diantaranya: strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi defensif.³

Tabel 2.1 :
Strategi Generik

Strategi Generik	Strategi Utama	Definisi
Strategi Integrasi Vertikal (Vertical Integration Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Integrasi ke Depan (Forward Integration Strategy) 2. Strategi Integrasi ke Belakang (Backward Integration Strategy) 3. Strategi Integrasi Horisontal (Horizontal Integration Strategy) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kontrol atas distributor 2. Meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan 3. Meningkatkan kontrol atas pesaing
Strategi Intensif (Intensive Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy) 2. Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy) 3. Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkenalkan produk / jasa saat ini ke area geografis yang baru 2. Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk / jasa 3. Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa melalui pemasaran yang lebih besar
Strategi Diversifikasi (Development)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Diversifikasi Konsentrik (Concentric Deversification Strategy) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan

² Rokhmad Slamet, *Seminar Akademik Program BBA Jakarta Institute of Management Studies* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 2.

³ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 227.

Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Strategi Diversifikasi Konglomerat (Conglomerate Deversification Strategy) 3. Strategi Diversifikasi Horisontal (Horisontal diversification strategy) 	<p>produk/jasa lama</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama 3. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini
Strategi Bertahan (Defensive Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Usaha Patungan (Join venture Strategy) 2. Strategi Penciutan Biaya (Retrachment Strategy) 3. Strategi Penciutan Usaha (Divestiture strategy) 4. Strategi Likuidasi (Liquidation Strategy) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan penjualan 2. Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba 3. Menjual satu divisi atau bagian perusahaan 4. Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong untuk nilai riilnya

B. Manajemen Strategis

Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.⁴

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang dan

⁴ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 6.

perencanaan jangka panjang serta mencoba untuk mengoptimalkan tren-tren sekarang untuk masa datang.

Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perusahaan strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan cara untuk mengelola semua sumberdaya guna mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Proses manajemen strategis adalah alur dimana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun keputusan strategi. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu:

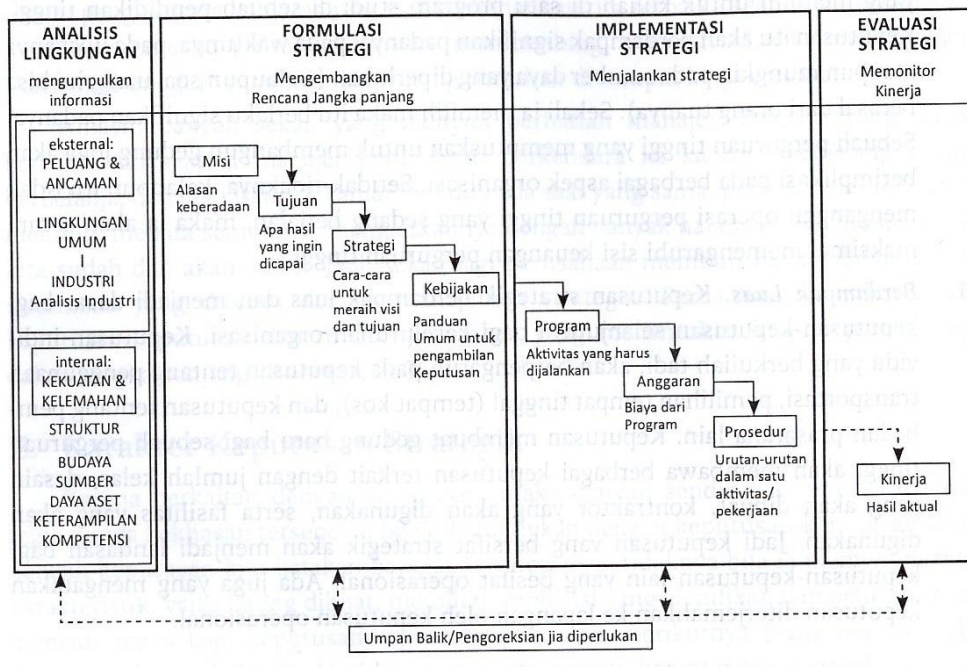
1. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
2. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran,

mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Tiga tahap aktivitas dasar evaluasi strategi yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda dan perusahaan yang puas diri akan mengalami kegagalan.⁵ Berikut adalah model manajemen strategik :⁶

Tabel 2.2 :
Manajemen Strategik



⁵ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 7-8.

⁶ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2011), 12.

C. Lingkungan Eksternal

Lingkungan umum (*general*) sering juga disebut lingkungan makro, elemen-elemen yang ada di lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Dalam jangka panjang, *trend* maupun perubahan-perubahan yang terjadi pada elemen lingkungan ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi peluang. Jadi para pemikir strategis dan manajer harus memperhatikan apa perkembangan-perkembangan yang terjadi pada elemen lingkungan ini. Elemen-elemen yang diperhatikan dari lingkungan umum adalah :⁷

1. Faktor Ekonomi

Sifat dan arah sistem ekonomi akan mempengaruhi kinerja organisasi yang berada di wilayah tersebut. Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau bangsa memproduksi, mendistribusikan, dan mengkonsumsi barang dan jasa. Dan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi organisasi dari segi upah, tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran dan harga barang dikelola.

2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Organisasi adalah bagian dari sistem sosial masyarakat, karena itu tidak bisa terlepas dari pengaruh aspek sosial. Misalnya aspek demografis seperti pertumbuhan populasi, distribusi usia populasi,

⁷ Ibid., 34.

tingkat kelahiran, dan sebagainya. Begitu pula dengan gaya hidup dan harapan karier.

Budaya berasal dari sebuah sistem nilai yang diterima oleh orang-orang wilayah tertentu. Nilai-nilai, secara sederhana diartikan sebagai apa yang dianggap baik dan tidak baik oleh seseorang.

Budaya sekitar perusahaan, juga akan berdampak pada Sumber Daya Manusia suatu perusahaan. Perusahaan mendapatkan pengaruh dari budaya-budaya yang dianut oleh konsumennya, oleh pemasok dan oleh pemerintah yang berurusan dengannya. Perusahaan juga mendapatkan pengaruh dari budaya yang dianut karyawan dan calon karyawannya seperti tentang religiusitas, bahasa dan sebagainya. Sehingga perusahaan ingin ada sebuah budaya yang positif yang menjadi warna perusahaannya.⁸

3. Faktor Politik, Pemerintah dan Hukum

Aktivitas politik memiliki dampak besar atas dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan umum, yakni :

- a. Fungsi pemasok : keputusan pemerintah tentang aksesibilitas usaha swasta ke sumberdaya alam dan cadangan nasional hasil pertanian milik pemerintah akan sangat mempengaruhi kelayakan strategi organisasi tertentu.

⁸ Ibid., 45.

- b. Fungsi pelanggan : kebutuhan pemerintah akan produk dan jasa dapat menciptakan, mempertahankan, memperkuat atau meniadakan banyak peluang pasar.
- c. Kebijakan pemerintah melalui peraturannya yang mengatur tentang koperasi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh terhadap kegiatan koperasi. Pemerintah mempunyai kepentingan yang sangat besar terhadap usaha koperasi dan lembaga keuangan mikro syariah.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi pada saat ini berkembang demikian pesatnya diikuti dengan semakin majunya ilmu pengetahuan. Berbagai perangkat keras maupun lunak yang mendukung kegiatan usaha kini semakin beraneka ragam. Adaptasi teknologi yang tepat guna, dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun penyempurnaan terhadap proses produksi dan produk yang sudah ada.⁹

D. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam perusahaan. Komponen-komponen dari lingkungan internal cenderung lebih mudah dikendalikan. Lingkungan internal koperasi dipengaruhi oleh beberapa elemen yang merupakan bagian penting dalam koperasi yang dapat menentukan formulasi strategi yang diambil. Elemen lingkungan internal diantaranya adalah :

⁹ Ibid., 21.

1. Manajemen

Merupakan satu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran : analisis pelanggan, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Aspek tempat dan promosi penting dalam elemen pemasaran. Promosi terdiri dari: periklanan, kehumasan, promosi penjualan, promosi langsung, promosi tidak langsung dan lain-lain.

3. Keuangan

Kondisi keuangan dan rasio keuangan sering dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu koperasi. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal penting guna merumuskan strategi secara efektif.

4. Produksi dan Operasi

Fungsi produksi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi berhubungan dengan input, transformasi dan output yang bervariasi antar industri dan pasar.

5. Penelitian dan Pengembangan (litbang)

Litbang dalam organisasi memiliki dua bentuk dasar yaitu: Litbang internal, dimana organisasi menjalankan litbangnya sendiri dan kontrak litbang, dimana organisasi merekrut peneliti independen untuk mengembangkan produk spesifik.

6. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama bagi sebuah koperasi. Kualitas kesesuaian SDM ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

7. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja koperasi dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen yang efektif berusaha untuk mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesis dan menyajikan informasi database, sehingga dapat melaksanakan kegiatan operasional dan menyusun strategi yang tepat.¹⁰

¹⁰ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 158-203.

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Keputusan strategis perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan-pertimbangan penting untuk analisis SWOT.¹¹

Dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam perusahaan, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain :

1. Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan dan berbeda dengan produk lain. sehingga dapat membuat lebih kuat dari para pesaingnya.

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah

¹¹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2004), 18.

kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan terdapat pada sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*opportunity*)

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, serta kecenderungan-kecenderungan yang merupakan salah satu sumber peluang.

4. Ancaman (*Treats*)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang.

Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi 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.

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.¹²

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT sebagai alat pencocokan yang mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO, WO, ST dan WT. Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkum dalam matrik SWOT yang dikembangkan oleh Kearns sebagai berikut:

¹² Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1997), 231.

Gambar 2.1 :
Diagram matrik SWOT

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

IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weakness*. Sedangkan EFAS (*eksternal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka *opportunities and threats*.¹³

F. Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (SPACE)

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (*Strategic Position and Action Evaluation SPACE Matrix*) adalah alat penting lain dalam pencocokan, alat manajemen strategis ini berfokus pada perumusan strategi terutama yang terkait dengan posisi kompetitif organisasi.

Sumbu untuk matriks SPACE didasarkan pada empat bidang analisis yaitu: Internal strategic dimensions meliputi: Financial strength (FS) dan

¹³ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta : PT, Gramedia Pustaka Utama, 2006), 19.

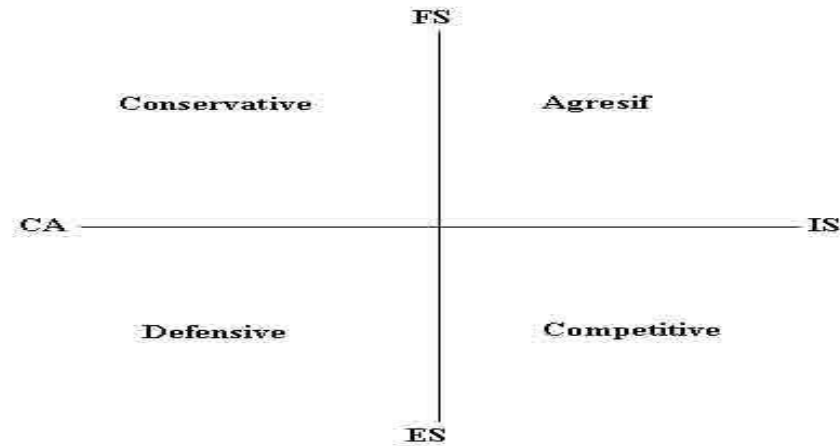
Competitive advantage (CA). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dalam keseluruhan strategis organisasi.

Ada banyak faktor dalam matriks SPACE yang termasuk bagian dari dimensi strategis internal perusahaan. Antara lain faktor kekuatan keuangan meliputi pengembalian atas investasi, likuiditas, modal kerja, arus kas, dan lain-lain. Sedangkan pada Faktor keunggulan kompetitif misalnya kecepatan inovasi oleh perusahaan, posisi pasar niche, loyalitas pelanggan, kualitas produk, pangsa pasar, siklus hidup produk, dan lain-lain.

Tergantung pada tipe organisasi, sejumlah variabel dapat menciptakan masing-masing dimensi yang diwakili oleh sumbu dari matriks SPACE. Faktor yang dimasukkan sebelumnya dalam matriks IFE dan EFE harus dipertimbangkan dalam mengembangkan Matrik SPACE.¹⁴ Adapun diagram Matrik SPACE diperlihatkan sebagai berikut :

¹⁴ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 292.

Gambar 2.2 :
Diagram Cartecius SPACE



(a) Strategi S-O = Kuadran 1

Ini merupakan situasi yang sangat paling menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategi*).

(b) Strategi S-T = Kuadran 2

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipakai untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

(c) Strategi W-O = Kuadran 3

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Cara yang efektif adalah dengan peninjauan

kembali teknologi yang dipergunakan untuk atau dengan menawarkan produk-produk baru.

(d)Strategi W-T = Kuadran 4

Strategi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Kegiatan ini bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.¹⁵

¹⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 26.