#### **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIK**

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam penelitian tersebut, peneliti menampilkan penelitian yang relevan bagi judul yang kami teliti, yaitu:

1. Laily Arifah salah satu alumni yang menyelesaikan skripsi pada tahun 2008 merupakan mahasiswa Manajemen Dakwah yang melakukan riset tentang "Analisis SWOT Pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya", dalam penelitiannya memiliki tujuan penelitian yaitu: untuk mengetahui faktor-faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada pada Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, dan untuk mengetahui faktor-faktor Eksternal (peluang dan ancaman) yang ada pada Bank Bukopin syari'ah cabang Surabaya. Dalam penelitian tersebut Laily Arifah menggunakan metode kualitatif dekriptif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan Analisis Domain. Dari penelitian ini penulis menyimpulkan. Dari faktor internal yang meliputi kekuatan pada Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya meliputi: lokasi kantor yang strategis, proses pelayanan cepat, mempunyai strategi-strategi yang efektif dan efisien, perusahaan melakukan perencanaan keuangan, kepercayaan para nasabah, memberikan kemudahan dalam bertransaksi daripada bank lain, mempunyai fasilitas dan sumber daya yang memadai. Faktor internal yang meliputi kelemahannya adalah: kurangnya sarana promosi, saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi kebutuhan pasar. Sedangkan faktor eksternal yang meliputi peluang yaitu: keahlian dalam persaingan yaitu pelayanan yang terbaik, struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan, hubungan kekeluargaan dengan para nasabah, kepercayaan masyarakat terhadap Bank Syari'ah, menumbuhkan iklim usaha pada wilayah Jatim. Faktor eksternal yang meliputi ancaman yaitu: masuknya pesaing baru, peraturan baru pemerintah, belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik.

2. Sheila Desira salah satu alumni yang menyelesaikan skripsi pada tahun 2009 merupakan mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara yang melakukan riset tentang "Analisis SWOT Pada Toko Lestari Rattan And Furniture Jl. Gatot Subroto No.457 Medan", dalam penelitiannya bertujuan menganalisis SWOT yang ada pada toko Lestari Rattan And Furniture. Analisis SWOT merupakan penilaian lingkungan internal berupa kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) serta lingkungan eksternal berupa peluang (opportunity) dan ancaman (threath). Analisis SWOT akan menghasilkan strategi yang tepat bagi perusahaan. Analisis SWOT umumnya digunakan pada perusahaan besar. Penelitian ini melihat penerapan analisis SWOT pada UKM (Usaha Kecil Menengah) yaitu Toko Lestari Rattan And Furniture. Penulis tersebut ingin melihat apakah analisis SWOT yang dilakukan oleh Bapak Ngatimin sebagai pemilik selama ini sudah tepat untuk Toko Lestari Rattan And Furniture.

Analisis yang digunakan analisis Deskriptif Kualitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa analisis SWOT yang dilakukan oleh Bapak Ngatimin sebagai pemilik selama ini sudah tepat untuk Toko Lestari *Rattan And Furniture*. Strategi yang digunakan sudah cukup baik, akan tetapi masih perlu adanya evaluasi strategi dan mendapatkan strategi yang paling tepat.

Berdasarkan kedua penelitian di atas tersebut terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya bahwa dengan menggunakan strategi analisis SWOT dapat membantu dan mempermudah mengetahui segala kelemahan yang akan dihadapi suatu perusahaan maupun organisasi dalam melakukan pelayanan. Perbedaannya adalah obyek yang dijadikan penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada Bank Bukopin Syari'ah Cabang Surabaya, sedangkan penelitian sekarang meneliti pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sadar Purwoasri, Kediri. Teknik analisa data sama menggunakan Analisis Domain.

### B. Kerangka Teori

#### 1. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) Intern perusahaan atau organisasi serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*) dalam linkungan yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

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 mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.<sup>8</sup>

Kekuatan (*strength*) adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-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 kekuatan 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 dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

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

Q

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Pearce Robinson, 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Bina Rupa Aksara, Jakarta, hal. 229-230.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 172.

daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan. <sup>10</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 kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.<sup>11</sup>

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

1

Pearce Robinson, 1997, Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Bina Rupa Aksara, Jakarta, hal. 231.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Sondang P. Siagian, 1995, Manajemen Strategik, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 173.

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan 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.<sup>12</sup>

Ancaman (Threath) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organsasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau 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. 13

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 173.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Michael A. Hitt, dkk, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, Erlangga, Jakarta, hal.42.

pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersaman dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threath*). Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategis, cara yang paling logis adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomani pembahasan sistematik tentang situasi organisasi dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan organisasi.

Sesuatu yang oleh seorang manajer dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda mungkin mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan dalam sudut pandang faktual yang berbeda. Yang penting adalah bahwa analisis SWOT yang sistematis dapat dilakukan untuk semua aspek situasi organisasi atau perusahaan. Sebagai hasil, analisis ini memberikan kerangka yang dinamik dan bermanfaat untuk analisis strategis. Sebab, dengan analisis SWOT perusahaan diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yang dipresentasikan oleh kekuatan dan kelemahan, dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal ada. Analisis ini juga menyatakan bahwa masalah-masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan dapat dipisahkan melalui analisis yang diteliti dari masing-masing elemen tersebut, selanjutnya strategi dapat diformulasikan untuk masalah-masalah tersebut.<sup>14</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Setiawan Hadi Purnomo dan Zulfikiflimansyah, 2007, *Manajemen Strategi* Edisi Revisi, LPFE UI, Jakarta, hal. 60.

#### 2. Proses Analisis

Analisa 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, penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan

antara eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.<sup>15</sup>

### 3. 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*) organsasi. 16

Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumbersumber 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, kesempatan dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesess), kesempatan (opportunities) dan ancaman (treaths) dikenal dengan analisis SWOT. Suatu analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan. 17

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada di dalam organisasi yang tercipta karena proses kerja sama atau karena proses

<sup>16</sup> Muhammad Ismail Yusanto, dkk, 2003, *Manajemen strategis perspektif Syari'ah*, Khairul Bayaan, Jakarta, hal. 25.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Freddy Rangkuty, 1997, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 18-19.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Akdon, 2009, Manajemen Strategik untuk manajemen Pendidikan, Alfabeta, Bandung, hal. 34.

konflik yang ada di dalam 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 di ujung kematian (kebangkrutan). <sup>18</sup>

Lingkungan intern adalah sikap kemampuan kinerja dan harapan pimpinan, staf, karyawan. Adapula yang menyebutkan bahwa Lingkungan Intern itu sebenarnya adalah situasi di dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dalam segi operasional maupun manajerial. Selanjutnya perlu pula dilihat bagaimana efisiensi struktur organisasi dan tingkat laba yang diperoleh semua mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan.<sup>19</sup>

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 di dalamnya strategi, struktur

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> H. Kusnadi, 2000, *Pengantar Manajemen Strategi*, Universitas Brawijaya, Malang, hal. 82.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Sukanto Reksohdiprodjo, 1990, *Manajemen Strategik* Edisi II, Andi, Yogyakarta, hal. 6.

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>20</sup>

## 4. Analisis lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa 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, di samping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi. Kebijakan dan hukum yang digariskan pemerintah mempengaruhi pilihan perusahaan 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

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Muhammad Ismail Yusanto, 2003, *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, Khairul bayaan, Jakarta, hal. 25-27.

menjadi trend pada saat itu serta ancaman (*threath*) dari para pesaing dan calon pesaing.

Kebanyakan perusahan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara tepat, kompleks dan global, yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang seringkali 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 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>21</sup>

### b. Pengawasan (monitoring)

Pada saat melakukan monitoring. Para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang penting. Sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh kecenderungan baru dalam hal dengan pendididkan 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 berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.<sup>22</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

<sup>21</sup> Michael, A. Hitt, dkk, 2001, *Manajemen Strategik Daya Saing dan Global Konsep*, Erlangga, Jakarta, hal. 53.

<sup>22</sup> Michael, A. Hitt, dkk, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*,, Erlangga, Jakarta, hal. 43-44.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 (assesing)

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 untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi. Tanpa assessment analisis akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.<sup>23</sup>

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

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Michael, A. Hitt, dkk, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*,, Erlangga, Jakarta, hal. 44.

### 5. Alternatif Strategi

Penentuan alternatif strategi yang sesuai bagi perusahaan adalah dengan cara membuat SWOT Matrik. SWOT matrik ini dibangun berdasarkan hasil analisa faktor-faktor strategis baik eksternal maupun internal yang terdiri dari fokus peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan. Berdasarkan SWOT matrik tersebut dapat disusun dan alternatif strategi tersedia yaitu: SO, WO, ST, dan WT. Data dan informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi ini diperoleh dari matrik EFE dan IFE. Oleh karena itu sebelum menghasilkan SWOT matrik pembuatan EFE dan IFE tentu saja menjadi hal yang harus didahulukan terlebih dahulu. Dan dalam strategi ini masing-masing memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain. Analisa dengan menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS.<sup>24</sup>

Tabel 2.1 Matrik SWOT

IFAS	S STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflimansyah, 2007, *Manajemen Strategi* Edisi Revisi, FEUI, Jakarta, hal. 73.

OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan factor-faktor	Ciptakan strategi yang	Ciptakan strategi yang
peluang eksternal	menggunakan kekuatan	meminimalkan kelemahan
	untuk memanfaatkan	untuk memanfaatkan
	peluang	peluang
THREATH (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan faktor-faktor	Ciptakan strategi	Ciptakan strategi yang
ancaman eksternal	menggunakan kekuatan	meminimalkan kelemahan
	untuk mengatasi ancaman	dan menghindari ancaman

Sumber: Diagram matrik SWOT oleh Freddy Rangkuti dalam bukunya Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), agar lebih mudah untuk dipahami maka peneliti menjelaskan tabel diatas sebagai berikut:

### a. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar organisasi. Pada umumnya organisasi berusaha menggunakan strategi-strategi WO,ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika organisasi harus mengatasi kelemahan, mau tidak mau organisasi harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika organisasi menghadapi banyak ancaman, organisasi harus berusaha menghindarinya dan berusaha pada peluang-peluang yang ada. Dengan demikian, organisasi memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

#### b. Strategi WO

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

### c. Strategi ST

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

# d. Strategi WT

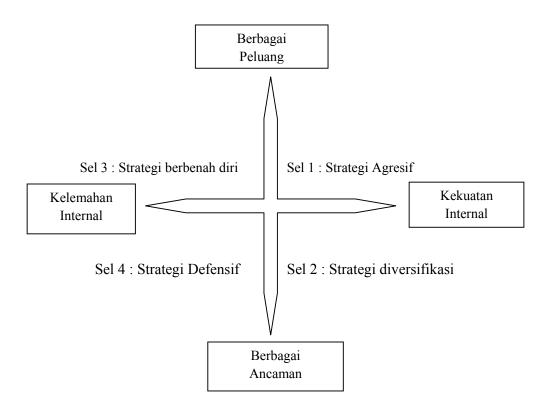
Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu organisasi yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya, ia harus berjuang untuk tetap bertahan dengan melakukan strategistrategi.

Ada delapan tahapan bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matrik SWOT, tahapan tersebut adalah :

- a. Buat daftar peluang kunci eksternal perusahaan
- b. Buat daftar ancaman kunci eksternal perusahaan
- c. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan
- d. Buat daftar kelemahan kunci eksternal perusahaan
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam strategi WO

- g. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST
- h. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal, ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam strategi WT

Gambar 2.1. Diagram Analisa SWOT



Sumber: Diagram analisis SWOT oleh Freddy Rangkuti dalam bukunya Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997) Dari diagram di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Sel 1, situasi yang paling disukai, perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong di manfaatkannya peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*Growth-oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

Sel 2, perusahaan dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini, strategi akan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang-peluang jangka panjang di produk pasar yang lain.

Sel 3, perusahaan menghadapi peluang pasar yang impresif tetapi dikendalai oleh kelemahan-kelemahan intern. Fokus strategi bagi perusahaan seperti ini adalah meniadakan kelemahan *intern* agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang pasar.

Sel 4, merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisinya relatif lemah. Situasi ini jelas menuntut strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar yang ditelaah dengan analisis SWOT.

## 6. Pengertian koperasi

Banyak definisi atau pengertian tentang koperasi. Jadi koperasi berarti bekerjasama, dalam hal ini bekerjasama yang dilakukan orangorang yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Atau koperasi yaitu menolong satu sama lain (*to help one another*) atau saling bergandengan tangan.<sup>25</sup>

Jika koperasi dipandang dari sudut ekonomi,pengertian koperasi dapat dinyatakan dalam kriteria identitas yaitu anggota sebagai pemilik dan sekaligus pelanggan. Koperasi adalah suatu organisasi bisnis yang para pemiliknya/anggotanya adalah juga pelanggan utama perusahaan tersebut. Kriteria identitas suatu koperasi akan merupakan dalih/prinsip identitas yang membedakan unit usaha koperasi dari unit usaha yang lainnya. Dari sudut pandang kelengkapan unsur-unsur struktural, untuk disebut koperasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) adanya kebutuhan bersama dari sekumpulan orang atau individu yang sekaligus merupakan dasar kebersamaan atau pengikat dari perkumpulan tersebut. (2) usaha bersama dari individu-individu untuk mencapai tujuan tersebut. (3) perusahan koperasi sebagai wahana untuk pemenuhan kebutuhan. Perusahaan koperasi tersebut didirikan secara permanen dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip koperasi. (4) promosi khusus untuk anggota.

Kebutuhan bersama ini merupakan unsur-unsur struktural utama yang harus sudah dapat dirumuskan secara tepat, dan terukur baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Tanpa perumusan yang jelas mengenai kebutuhan bersama tidak ada landasan untuk pendirian koperasi. Disamping pengertian kebutuhan bersama, unsur kumpulan individuindividu atau orang-orang sangat penting dalam koperasi, orang-orang ini

Bernhard Limbong, 2010, *Pengusaha Koperasi Memperkokoh Fondasi Ekonomi Rakyat*, Margaretha Pustaka, Jakarta, hal. 61-62.

akan menjadi pelaku-pelaku yang sangat menentukan perkembangan koperasi. Individu yang akan menjadi anggota koperasi mempunyai fungsi sebagai pemilik sekaligus pelanggan dan harus melaksanakan kedua fungsi tersebut. <sup>26</sup>

## 7. Tujuan Koperasi

Menurut UU Nomer 25 Tahun 1992, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan pancasila dan UUD 1945.

Namun jika dirinci koperasi sejatinya memiliki nilai keutamaan yang melandasi bertumbuh-kembangnya idealisme koperasi. Lebih dari sekadar motif ekonomi, Bung Hatta dalam berbagai kesempatan menegaskan idealisme koperasi mengandung nilai-nilai sebagai berikut :

- a. Rasa solidaritas
- b. Menanam sifat individualita ( tahu akan harga diri)
- c. Menghidupkan kemauan dan kepercayaan pada diri sendiri dalam persekutuan untuk melaksanakan self help dan autoaktiva guna kepentingan bersama.
- d. Mendidik cinta kepada masyarakat, yang kepentingannya harus didahulukan dari kepentingan diri sendiriatau golongan sendiri.

http://fatmaambarsari.wordpress.com/2010/11/28/pengembangan-koperasi-dengan-pendekatan-analisis-swot

e. Menghidupkan rasa tanggung jawab moril dan sosial.<sup>27</sup>

## 8. Prinsip-prinsip Koperasi

Penyusunan prinsip koperasi di Indonesia tidak terlepas dari sejarah perkembangan koperasi secara internasional. Dalam mempelajari prinsip koperasi internasional, disadari bahwa penyusunan prinsip koperasi Indonesia harus sesuai dengan kondisi dan tingkat perkembangan koperasi di Indonesia.

Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 15 ayat 1 UU No. 25/1992, Koperasi Indonesia melaksanakan prinsip-prinsip koperasi sebagai berikut:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka,
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis,
- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota,
- d. Pembagian balas jasa yang terbatas pada modal,
- e. Kemandirian.<sup>28</sup>

### 9. Koperasi Menurut Perspektif Islam

Agama Islam merupakan agama yang diturunkan untuk membawa pemeluknya mencapai kejayaan, meraih keunggulan dibandingkan yang lainnya, mengajak pemeluknya untuk berfikir terbuka, dan menolak setiap aturan, norma, yang menyalahi syari'at agamanya. Agama Islam memberikan semua jawaban permasalahaan, mulai dari permasalahan

2

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Bernhard Limbong, 2010, *Pengusaha Koperasi Memperkokoh Fondasi Ekonomi Rakyat*, Margaretha, Jakarta, hal. 66.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Subandi, 2010, Ekonomi Koperasi Teori Dan Praktik, Alfabeta, Bandung, hal. 25.

yang besar sampai urusan yang kecil lainnya..<sup>29</sup> Dalam menjalankan sesuatu dengan baik dan benar, Islam memberikan pedoman kepada umatnya berupa Al-qur'an dan Al-Hadits. Al-qur'an merupakan mukjizat yang di dalamnya terkumpul ilmu pengetahuan dan percakapan, yang dalam memahami kedua-duanya dibutuhkan akal. Al-qur;an adalah mukjizat yang diperuntukkan buat akal manusia, karena dari sanalah manusia dapat mengetahui aturan-aturan yang berlaku di dunia. <sup>30</sup>

Bahwasanya asas usaha koperasi selalu berdasarkan gotong royong, dan tidak dimonopoli oleh salah seorang pemilik modal. Begitu pula dalam hal keuntungan yang diperoleh maupun kerugian yang diderita harus dibagi secara sama-sama dan proporsional. Kegiatan tersebut juga tercantum dalam Al-Qur'an pada surat Al-Maidah: 2

"Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.".<sup>31</sup>

,

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Syaikh Muhammad Abduh, 1997, *ISLAM Ilmu Pengetahuan dan Masyarakat Madani*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 6.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Syaikh Muhammad Abduh, 1997, *ISLAM Ilmu Pengetahuan dan masyarakat Madani*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 125.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Al Our'an, *Al Maidah*: 2.

Merupakan bagian dari nilai-nilai dan ajaran –ajaran Islam yang mengatur bidang perekonomian umat yang tidak terpisahkan dari aspekaspek lain dari keseluruhan ajaran Islam yang komprehensif dan integral.

"Pada hari ini telah Kusempurnakan untuk kamu agamamu, dan telah Kucukupkan kepadamu nikmat-Ku, dan telah Ku-ridhai Islam itu jadi agama bagimu. Maka barang siapa terpaksa<sup>[398]</sup> karena kelaparan tanpa sengaja berbuat dosa, sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang".<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Al Qur'an, *Al Maidah*: 3.