

## **USULAN PENELITIAN TESIS**

# **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PUSKOP KARTIKA HASANUDDIN MELALUI UNIT USAHA STRATEGIS**

disusun dan diajukan oleh:

**LUKMAN A MARLANG**  
**A012231077**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PUSKOP KARTIKA HASANUDDIN  
MAKASSAR MELALUI UNIT USAHA STRATEGIS**

Disusun dan diajukan oleh:

**LUKMAN A. MARLANG  
NIM A012231077**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **11 November 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

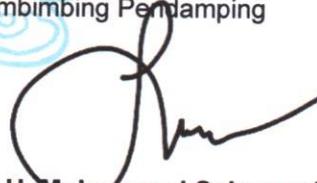
Menyetujui,

Pembimbing Utama



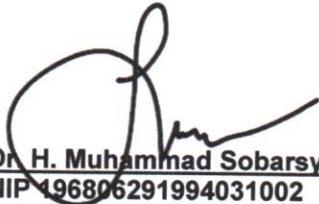
**Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si.**  
NIP 195603151992032001

Pembimbing Pendamping



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Lukman A. Marlang  
Nim : A012231077  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Startegi Pengembangan usaha Puskop Kartika Hasanuddin melalui unit usaha strategis.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 11 Nopember 2024

Yang Menyatakan,



Lukman A. Marlang

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik dengan judul **“STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PUSKOP KARTIKA HASANUDDIN MAKASSAR MELALUI UNIT USAHA STRATEGIS”**

Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat kelulusan Program Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Sebagai bahan penulisan diambil berdasarkan hasil penelitian observasi dan beberapa sumber literature yang mendukung penulisan ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan beberapa pihak, maka penulisan tesis ini tidak akan lancar. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang juga selaku penguji.
2. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang juga selaku pembimbing pendamping.
4. Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si. selaku pembimbing Utama.
5. Prof. Dra. Hj. Dian Parawansa, M.Si., Ph.D., dan Dr. Fahrina Mustafa selaku penguji.

6. Ibunda, keluarga dan teman-teman yang telah memberikan dukungan moral maupun spiritual.

Serta semua pihak yang terlalu banyak untuk disebut satu persatu sehingga terwujudnya penulisan ini. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang.

Akhir kata semoga tesis ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Makassar, 10 November 2024

**Lukman A. Marlang**

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN (REVISI) PROPOSAL .....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Profil Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin .....	4
1.3 Masalah Bisnis .....	5
1.4 Objektif .....	5
1.5 Keterbatasan.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Konseptual .....	6
2.2 Koperasi .....	7
2.3 Manajemen Strategi .....	9
2.4 Strategi Pengembangan Usaha .....	15
2.5 Analisis SWOT .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	38
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	38
3.3 Populasi dan Sampel .....	38
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	
3.5 Metode Analisis .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Strategi Bisnis .....	41
4.2 Analisis SWOT .....	45

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan .....	49
5.2 Saran-Saran .....	49
DAFTAR PUSTAKA .....	51
LAMPIRAN .....	53

## DAFTAR TABEL

	Hal
1. Matriks Internal Faktor Analysis Summary Kekuatan dan Kelemahan (IFAS).....	30
2. Matriks Eksternal Faktor Analysis Summary Peluang dan Ancaman (EFAS) .....	31
3. Analisis SWOT .....	32
4. Matriks SWOT .....	34

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
1. Kerangka Konseptual .....	6
2. Model Manajemen Strategi .....	10
3. Penentuan <i>Matriks Grand Strategy</i> .....	34

**BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY PUSKOP KARTIKA HASANUDDIN  
KODAM XIV / HSN THROUGH STRATEGIC BUSINESS UNIT**

**Lukman A Marlang<sup>1</sup>, Nuraeni Kadir<sup>2</sup>, Muh.Sobarsyah<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

<sup>2</sup>Universitas Hasanuddin

<sup>3</sup> Universitas Hasanuddin

*Abstract*

*Puskop Kartika Hasanuddin Kodam XIV / Hsn experienced a decline in operating income/turnover in 2022 vs 2023, where the income of operations/turnover was a minus growth of -6%. The low income of operations/turnover was the main problem faced by Puskop Kartika Hasanuddin Kodam XIV / Hsn because the income of operations/turnover is the main contribution for Puskop Kartika Hasanuddin Kodam XIV/Hsn. Thus, this study aims to provide solutions with a marketing approach to improve the business income/turnover of Puskop Kartika Hasanuddin Kodam XIV / Hsn and achieve the expected targets. The population of this study is the entire financial report of Puskop Kartika Hasanuddin Kodam XIV / Hsn through the period of 2020-2023. Hence, the number of observations is 4 years of observation. The research sample contains some of the characteristics possessed by the population. The type of sample used is a saturated sample. The analysis methods applied in this study are internal and external environmental analysis and the SWOT analysis.*

*Keywords: internal environment analysis, external environment analysis, swot analysis.*



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KOPERASI KODAM XIV/HASANUDDIN  
MELALUI UNIT USAHA STRATEGIS**

**Lukman A Marlang<sup>1</sup>, Nuraeni Kadir<sup>2</sup>, Muh.Sobarsyah<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

<sup>2</sup>Universitas Hasanuddin

<sup>3</sup> Universitas Hasanuddin

**Abstrak**

Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin mengalami penurunan hasil usaha/omset tahun 2022 vs 2023. Di mana hasil usaha/omset minus growth sebesar -6 %. Rendahnya hasil usaha/omset adalah masalah utama yang dihadapi oleh Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin karena hasil usaha/omset merupakan kontribusi utama Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin. Untuk itu tujuannya memberikan solusi dengan pendekatan pemasaran untuk meningkatkan hasil usaha/omset Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin dan mencapai target yang diharapkan. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh laporan keuangan Koperasi Kodam XIV/Hasanuddin periode 2020-2023, sehingga jumlah observasi adalah 4 tahun pengamatan. Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jenis sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah analisa lingkungan internal, eksternal dan analisa SWOT.

Kata kunci: lingkungan internal, eksternal dan analisa SWOT.



## DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
1. Lampiran .....	53

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Ekonomi kerakyatan merupakan konsepsi ekonomi yang digulirkan sejak era pra kemerdekaan sebagai antitesis ekonomi kolonialis kapitalis. Makna kerakyatan di sini, menempatkan rakyat sebagai konsepsi politis, bukan konsep aritmetis statistik belaka, yang bisa berarti siapa saja dapat dikategorikan sebagai rakyat. Rakyat pada dasarnya mengandung arti kolektivitas dari kepentingan orang banyak (*public needs*), bukan kepentingan individu tertentu tetapi melainkan preferensi sosial yang relevan dengan hajat hidup orang banyak.

Ekonomi kerakyatan mengandung makna bahwa sistem ekonomi mendeskripsikan pentingnya penguatan kepentingan rakyat dan hajat hidup orang banyak yang bersumber pada kedaulatan rakyat. Ekonomi kerakyatan harus ditopang dari bawah, di mana rakyat secara partisipatif memiliki kesempatan aktif dalam kegiatan ekonomi yang dapat menghidupi diri sendiri (*self sufficient*), membangun dirinya sendiri (*self empowering*), bersumber dari rakyat dan dikelola oleh rakyat atau masyarakat sendiri untuk meraih nilai tambah ekonomi dan nilai tambah sosial.

Sejalan dengan hal tersebut, konsep pengembangan ekonomi kerakyatan berbasis komunitas merupakan salah satu metode dan strategi yang digunakan dalam penguatan ekonomi masyarakat dalam perlawanan terhadap dominasi korporasi dan ekonomi pasar bebas yang berpaham individualis, eksploitatif, dan bertumpu pada kekuatan modal Model ini menitikberatkan pembangunan ekonomi dengan mengoptimalkan sumber daya lokal yang dikelola secara kolektif yakni, bertumpu pada kekuatan anggota komunitas dengan azas mutualisme dan kekeluargaan. Manifestasi kerangka konseptualnya ke dalam bentuk kelembagaan

ekonomi yang lebih teknis dan operasional, menemukan format yang sesuai pada koperasi sebagai media dan alat perjuangan ekonomi berbasis masyarakat.

Pemikiran mengenai pentingnya perekonomian yang berpihak kepada rakyat menjadi dasar bagi lahirnya Pasal 27 dan 33 Undang Undang Dasar 1945. Kedua pasal tersebut kemudian menjadi dasar pertimbangan dilahirkannya Undang Undang Perkoperasian (UU Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992) dan Undang Undang Usaha Kecil dan Menengah (UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008). Dengan demikian, tampak jelas adanya keterkaitan yang erat antara ekonomi kerakyatan dengan koperasi dan usaha kecil dan menengah.

Pengembangan koperasi adalah hal yang sesuai dengan identik pengembangan ekonomi kerakyatan. Latar belakang sejarah perkoperasian nasional maupun global menunjukkan bahwa koperasi adalah institusi yang diciptakan untuk melindungi kaum miskin dan lemah. Kata koperasi (*cooperative*) dan rakyat (*people*) adalah dua kata kunci yang melekat sangat erat. Kata rakyat (*people*) dipakai untuk menghindari anggapan bahwa gerakan koperasi bersifat elitis. Penggunaan kata semacam ini memang memunculkan kesan dikotomis, yakni membedakan dengan tegas perekonomian rakyat dengan sektor usaha besar (konglomerat). Akan tetapi, pada konteks tertentu, pendekatan dikotomis seperti itu memang dibutuhkan demi efektifnya upaya koperasi melindungi anggota-anggotanya dari penghisapan oleh kalangan elit ekonomi. Perlindungan terhadap anggota koperasi dilakukan dengan cara memperkuat posisi tawar anggota-anggota koperasi secara bersama (*collective bargaining*) dalam melakukan transaksi ekonomis dengan pihak lain. Posisi tawar kolektif itu cukup berpengaruh dalam upaya mengkonkretkan sumber daya potensial para anggota, dan untuk mencapai kesejahteraan para anggota maupun masyarakat sekitarnya (Ismawan, 2001).

Koperasi yang identik dengan sistem ekonomi kerakyatan diyakini dapat menjadi alternatif untuk menyelesaikan persoalan-persoalan sosial ekonomi

Indonesia. Akan tetapi, hingga saat ini gerakan koperasi di Indonesia masih lebih dominan sebagai gerakan moral dibandingkan sebagai gerakan ekonomi yang secara konkret mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi para anggotanya.

Secara institusional, koperasi lebih menonjolkan diri sebagai wahana sosial padahal seharusnya peran koperasi tidak hanya terbatas pada peran sosial saja tapi juga peran secara ekonomi. Koperasi harus mampu memberikan kontribusi yang riil terhadap pemberdayaan ekonomi rakyat. Kalau tidak demikian, koperasi yang diharapkan mampu menjadi soko guru perekonomian akan tumbang, terdesak oleh aktor perekonomian yang lain yaitu swasta dan BUMN (Ismawan, 2001).

Untuk dapat mengembangkan Teknologi Informasi yang ada pada Puskop Kartika Hasanuddin diperlukan evaluasi untuk berbenah dalam membangun sistem yang handal dan terpadu. Evaluasi dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT. Ada empat aspek yang akan ditinjau, yaitu: kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2018).

## **1.2 Profil Puskop Kartika Hasanuddin**

Puskop Kartika Hasanuddin didirikan di Kodam XIV/Hasanuddin sejak adanya Angkatan Darat di Indonesia yang dulunya bernama Puskopad, karena menginginkan adanya kesejahteraan militer dan PNS yang berada di Angkatan Darat.

### **1.2.1 Visi dan Misi**

Sesuai dengan asas koperasi di Indonesia yaitu asas kekeluargaan, maka visi koperasi angkatan darat adalah:

1. Mensejahterakan prajurit, PNS dan keluarganya.
2. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi sosial para anggotanya.
3. Berperan serta secara aktif dalam mempertinggi kualitas kehidupan.

Untuk mewujudkan suatu visi, maka diperlukan misi yang secara nyata diterapkan, adapun misi dari koperasi angkatan darat adalah:

1. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam berbagai bidang usaha yang dapat memberikan tempat pada pola-pola bisnisnya yang bersentuhan langsung dengan kepentingan dan kebutuhan prajurit angkatan darat.
2. Menjalin kemitraan usaha dengan badan-badan usaha lainnya untuk kemajuan koperasi.

### **1.2.2 Sejarah Profil Puskop Kartika Hasanuddin**

Koperasi dibentuk dalam bidang kemiliteran, sesuai dengan asasnya, yaitu asas kekeluargaan. Koperasi dibentuk di kemiliteran khususnya Angkatan Darat yaitu untuk mensejahterakan prajurit, PNS dan keluarganya. Dibentuk Koperasi Angkatan Darat tidak diketahui kapan dimulainya tetapi semenjak adanya Angkatan Darat di Indonesia, karena menginginkan adanya kesejahteraan militer dan PNS serta keluarganya yang berada di lingkup Angkatan Darat.

Puskop Kartika Hasanuddin adalah salah satu koperasi yang dibentuk oleh prajurit militer Angkatan Darat dan PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang ada di jajaran Kodam XIV/Hsn yang meliputi Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat dan Sulawesi Tenggara yang beranggotakan prajurit militer Angkatan Darat dan PNS. Koperasi ini berdiri di bawah Pusat Koperasi Angkatan Darat.

### **1.3 Masalah Bisnis**

Puskop Kartika Hasanuddin mengalami penurunan hasil usaha/omset tahun 2022 vs 2023. Di mana hasil usaha/omset minus growth sebesar -6 %. Rendahnya hasil usaha/omset adalah masalah utama yang dihadapi oleh Puskop Kartika Hasanuddin karena hasil usaha/omset merupakan kontribusi utama Puskop Kartika Hasanuddin.

### **1.4 Objektif**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan yang mendasari rendahnya hasil usaha/omset dan memberikan solusi dengan pendekatan pemasaran untuk meningkatkan hasil usaha/omset Puskop Kartika Hasanuddin dan mencapai target yang diharapkan.

### **1.5 Keterbatasan**

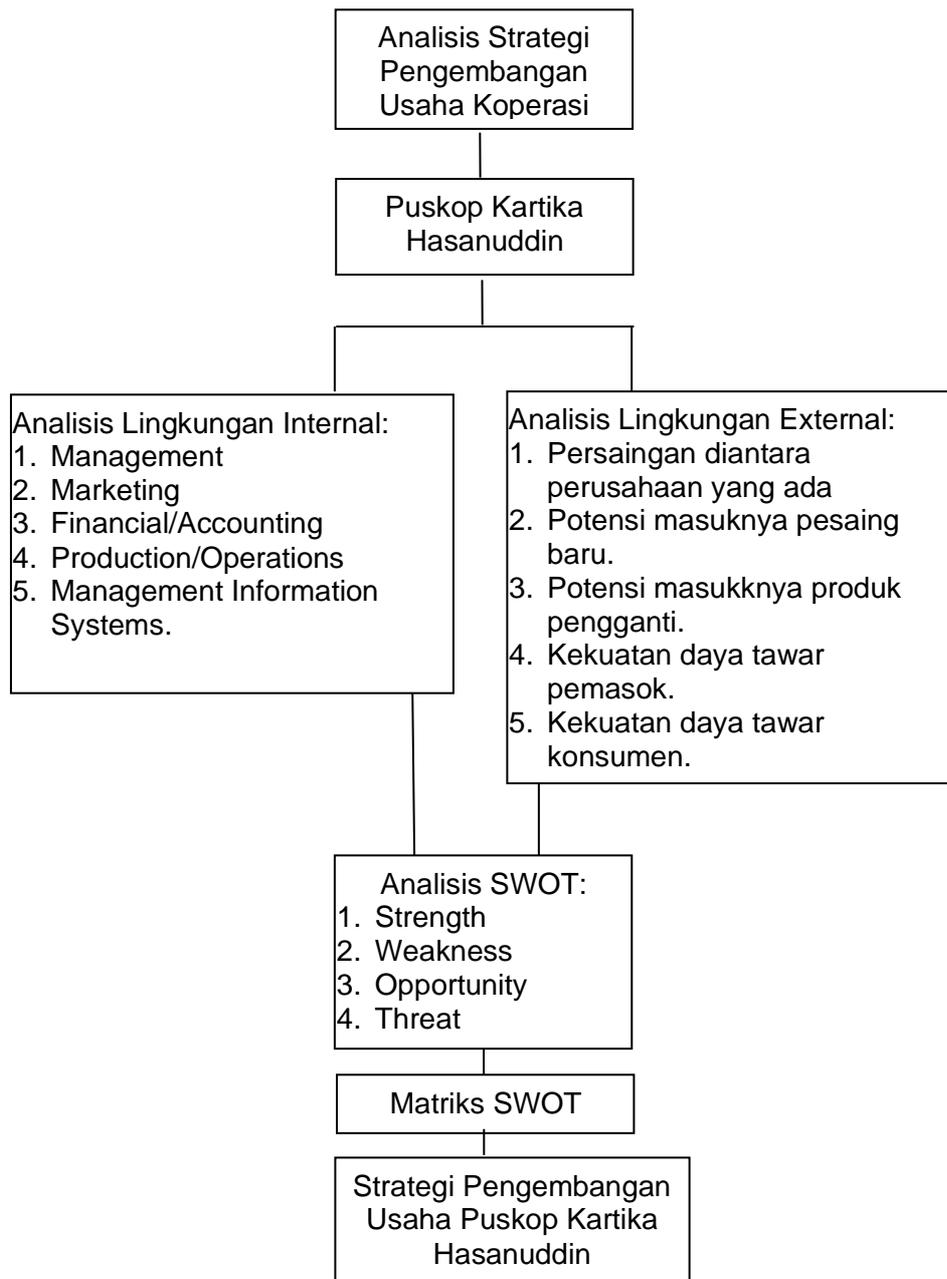
Penelitian ini dibatasi oleh ruang lingkup strategi bersaing dan marketing activation untuk meningkatkan hasil usaha/omset Puskop Kartika Hasanuddin.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang melandasi penelitian yang dilakukan terhadap Kondam XIV/Hasanuddin digambarkan melalui gambar dibawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

## 2.2 Koperasi

Koperasi memiliki banyak definisi. Apabila diteliti lebih dalam keseluruhan definisi tersebut tidak akan terlepas dari nilai, tujuan, dan prinsip koperasi. Menurut Undang-undang Koperasi tahun 1967 No. 12 tentang Pokok-pokok Perkoperasian bahwa : “Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan.

Berdasarkan Pasal 5 ayat 1 UU No.25/1992 prinsip utama koperasi sebagai berikut:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka Sukarela mengandung arti tidak ada unsur paksaan dari pihak manapun. Kesadaran menjadi anggota, artinya bukan warisan menjadi anggota, serta bukan atas perintah menjadi anggota. Terbuka mengandung arti bahwa yang menjadi anggota koperasi adalah siapa saja, tidak membedakan agama, suku jenis kelamin, dan pembedaan-pembedaan lain. Tetapi terbuka dan tanggung jawab, artinya tidak seenaknya masuk keluar keanggotaan, dan sesuai dengan ekonomi bersama dengan ikatan pemersatu bukan individual.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan koperasi dilaksanakan secara demokratis. Demokrasi dalam koperasi direalisasikan dalam Rapat Anggota yang memiliki kekuasaan tertinggi.
3. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing. Menurut Pasal 45 UU No. 25/1992, SHU merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban termasuk pajak dalam satu

tahun buku yang bersangkutan. SHU dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa anggota sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.

4. Pembelian balas jasa yang terbatas terhadap modal Usaha koperasi tidak semata-mata bertujuan mencari laba, tetapi memberi daya manfaat bagi anggota. Perlu disadarkan pada anggota bahwa pemupukan modal yang mereka lakukan bukan bertujuan mencari laba.
5. Prinsip Kemandirian Koperasi diharapkan dapat mengembangkan usahanya sendiri berdasarkan kemampuan anggota-anggotanya, tidak bergantung pada pihak lain. (Suwarni, 2006)

Menurut UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3, tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional, dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam tujuan tersebut dikatakan bahwa koperasi memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pernyataan ini mengandung arti bahwa meningkatkan kesejahteraan anggota adalah program utama dari koperasi melalui pelayanan usaha, sehingga pelayanan anggota merupakan prioritas utama dibandingkan dengan masyarakat umum. (Arifin dan Halomoan, 2001).

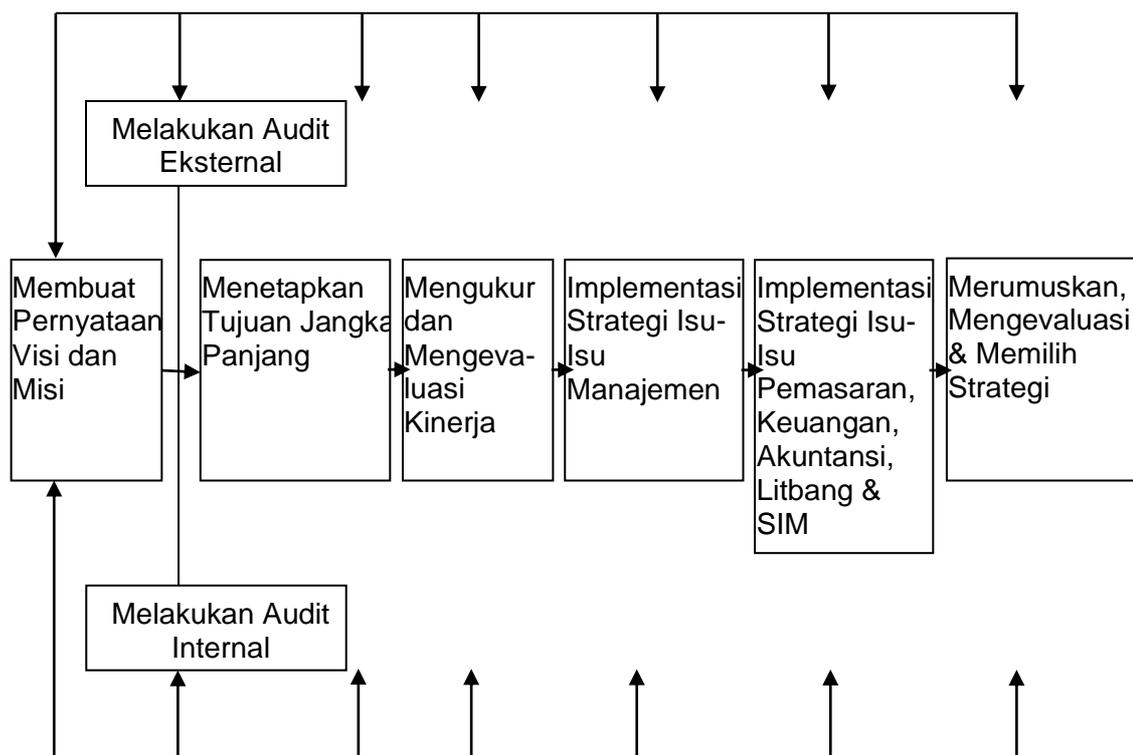
Keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur dari peningkatan kesejahteraan anggota. Kesejahteraan bermakna sangat luas dan juga bersifat relatif, karena ukuran sejahtera bagi seseorang dapat berbeda satu sama lain. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang tidak pernah puas, karena itu kesejahteraan akan terus dikejar tanpa batas.

Walaupun demikian, keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya akan lebih mudah diukur, apabila aktivitas ekonomi yang dilakukan anggota melibatkan koperasi. Menurut pengertian teori ekonomi klasik, tingkat kesejahteraan itu dapat ditandai dengan tinggi

rendahnya pendapatan riil. Apabila pendapatan riil seseorang atau masyarakat meningkat, maka kesejahteraan ekonomi seseorang atau masyarakat tersebut juga meningkat. Dengan demikian, tujuan koperasi itu diwujudkan dalam bentuk meningkatnya pendapatan riil para anggotanya. Pengertian kesejahteraan yang bersifat abstrak dan relatif tersebut dapat diubah menjadi pengertian yang lebih nyata dalam bentuk pendapatan, sehingga pengukurannya dapat dilakukan dengan lebih baik. (Arifin dan Halomoan, 2001)

### **2.3 Manajemen Strategi**

Menurut David (2017) bahwa manajemen strategi adalah proses perumusan dan implementasi dari tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak organisasi atas pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana organisasi beroperasi. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses Manajemen Strategi Menurut David dan David (2015) Proses Manajemen Strategi terdiri dari tiga tahapan antara lain Perumusan Strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi. Proses manajemen strategi akan lebih mudah apabila di implementasikan menggunakan model. Berikut merupakan ilustrasi dari model manajemen strategi yang dikemukakan oleh David (2017):



Sumber: David (2017).

Gambar 2.2. Model Manajemen Strategi

### Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses perencanaan strategi yang mempelajari pemasaran dan distribusi perusahaan, pengembangan dan penelitian, produk dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, juga faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

#### 1. Keuangan

Kondisi keuangan dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan posisi persaingan, kondisi keuangan dari sebuah perusahaan juga dapat menjadi daya tarik investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan perusahaan sangat penting untuk dapat memformulasikan strategi secara efektif dan efisien

## 2. Pemasaran

Pemasaran adalah penetapan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang. Dimana dengan menganalisis fungsi pemasaran akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

## 3. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sistem organisasi yang memuat produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, dan keuangan. Terdapat lima fungsi dasar manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian

## 4. Produksi dan Operasional

Produksi dan operasional adalah seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang atau jasa. Manajemen produksi dan operasional erat hubungannya dengan input, proses dan output.

## 5. Penelitian dan Pengembangan

Research and Development dilakukan ketika terdapat produkproduk baru dimana pesaing belum melakukannya, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut David (2017) lingkungan eksternal merupakan proses dalam perencanaan strategis untuk mengetahui lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman yang dihadapi perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu sebagai berikut:

1. Ekonomi Faktor kekuatan ekonomi berpengaruh langsung terhadap potensi menarik atau tidaknya berbagai strategi. Yang perlu dianalisa dalam pertimbangan ekonomi adalah pengambilan suatu kebijakan atau keputusan berbagai faktor di bidang ekonomi di lingkungan mana perusahaan bergerak dan beroperasi.
2. Sosial, Budaya, dan Demografi Faktor sosial budaya yang mempengaruhi perusahaan antara lain adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Ketika faktor sosial budaya berubah, berubah pula permintaan akan berbagai produk primer maupun sekunder pada daerah tersebut.
3. Politik, Pemerintahan, dan Hukum Pemerintah menjadi regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Faktor kekuatan politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang ancaman utama untuk organisasi kecil atau besar. Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian nasional.
4. Teknologi Kemajuan teknologi dapat memunculkan pasar baru, dimana dapat menghasilkan produk baru yang lebih baik dari segi perubahan posisi biaya kompetitif. Perubahan teknologi dapat menghilangkan atau mengurangi hambatan biaya perusahaan, menjadikan siklus produksi yang lebih pendek dan menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer dan konsumen.
5. Kompetitif Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing adalah hal penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Bagian penting dalam mengaudit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing, menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang ancaman, tujuan, dan strategi.

## Penyusunan Perencanaan Strategi

Proses penyusunan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan (input stage) menggunakan matriks IFE dan matriks EFE, tahap pencocokan (*matching stage*) menggunakan matriks SWOT dan matriks IE, dan tahap keputusan (*decision stage*) menggunakan matriks QSPM. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil.

### 1. Tahap Masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model *Matrik External Factor Evaluation* (EFE) dan *Matrik Internal Factor Evaluation* (IFE).

### 2. Tahap Pencocokan

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam modelmodel kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan amatrik SWOT dan matrik Internal- External. Menurut Setyorini dan Santoso (2016), Matriks SWOT merupakan Matching tool yang penting dalam mencari alternatif strategi. Ada empat tipe strategi yang dapat dikembangkan dengan matriks SWOT, yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi S-O (*Strength Opportunity*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan peluangpeluang yang ada di luar perusahaan.
- b. Strategi W-O (*Weaknesses Opportunity*) yaitu strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahankelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluangpeluang eksternal.

- c. Strategi S-T (*Strength-Threat*) yaitu strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
- d. Strategi W-T (*WeaknessThreat*) yaitu strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal untuk mengatasi ancaman eksternal.

Matriks IE (*InternalExternal*) bermanfaat untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y (David, 2017). Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- a. *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.
- b. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
- c. *Harvest and Devest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

### 3. Tahap Keputusan

Menurut David (2017) Matriks QSPM merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Secara konseptual, QSPM menemukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis

eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencana strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

## **2.4 Strategi Pengembangan Usaha**

### **a. Pengertian**

Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengalokasian sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan yang lain (Boyd, Walker dan Larreche, 2018). Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta lokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu (Craig dan Grant, 2017). Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analisis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha (Rangkuti, 2018).

Berdasarkan definisi sebelumnya maka dapat disimpulkan strategi pengembangan usaha adalah sekumpulan tujuan, kebijakan, perencanaan, dan aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk mengidentifikasi kesempatan usaha di tengah pasar dan mempertahankan kelangsungan usaha atau mencapai kesuksesan usaha.

### **b. Strategi pengembangan usaha**

Dalam mengembangkan usaha, formulasi strategis yang perlu dilakukan yaitu pentingnya ketersediaan sumber daya potensial, perlunya memahami perubahan pasar dengan cepat, membangun kemitraan, produk terstandar dan berkelanjutan, serta mengembangkan prinsip efisiensi untuk daya saing, dan

yang terpenting adalah potensi sumber daya dan tanggap cepat atas permintaan pasar (Hesty et al, 2020). Selain itu, strategi yang penting adalah strategi yang memfokuskan pada penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk (Ilhamuddin et al, 2018). Peranan peningkatan SDM, pemanfaatan teknologi, akses keuangan dan permodalan, akses pemasaran, akses informasi, dan manajemen sangat penting dalam mengembangkan usaha (Rahayu et al, 2018).

Pengembangan usaha juga dapat dilakukan melalui pemberdayaan masyarakat yaitu partisipasi masyarakat seperti pengembangan keterampilan/skill, pemberian pengetahuan, melakukan pendampingan, manajemen tugas pelaku usaha, peningkatan perekonomian dan pengembangan desa (Al-Kautsari, 2017). Dengan demikian bahwa, beragam formulasi strategis yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan usaha, bergantung terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal setiap jenis usaha jasa tersebut.

#### c. Strategi dalam pengembangan jasa

Menurut Hendro (2017), strategi pengembangan jasa, yaitu:

- 1) Kebutuhan modal untuk mengembangkan usaha.
- 2) Analisa resiko kegagalan bisnis.
- 3) Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi di bisnis.
- 4) Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya.
- 5) Faktor-faktor perubahan dan pengubahnya.
- 6) Kebutuhan SDM dan keterampilan.
- 7) Tingkat operasional kesulitan bisnisnya

#### d. Unsur-unsur dalam mengembangkan jasa

Menurut Hendro (2017), unsur-unsur dalam mengembangkan jasa, yaitu:

1) Unsur yang berasal dari dalam (Pihak Internal) :

- a) Adanya niat untuk mengembangkan usaha menjadi lebih besar.
- b) Mengetahui teknik memproduksi barang seperti berapa banyak barang yang harus diproduksi, cara apa yang harus digunakan untuk mengembangkan barang / produk , dan lain-lain.
- c) Membuat anggaran yang bertujuan seberapa besar pemasukkan dan pengeluaran produk.

2) Unsur dari pihak luar (Pihak Eksternal) :

- a) Mengikuti perkembangan informasi dari luar lingkungan usaha.
- b) Mendapatkan dana tidak hanya mengandalkan dari dalam seperti meminjam dari luar.
- c) Mengetahui kondisi lingkungan sekitar yang baik / kondusif untuk usaha .

e. Tahapan pengembangan strategi usaha

Menurut Rumelt (2017), dalam mengembangkan strategi usaha, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu:

1) Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan

Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk di dalamnya kebutuhan pelanggan, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari sisi internal, perusahaan perlu menyadari kompetensi dan sumber daya yang dimiliki, meliputi kedudukan perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya finansial perusahaan.

2) Sintesis dan evaluasi

Dalam tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan seluruh data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Berikutnya, perlu dilakukan evaluasi menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi terpilih kemudian dibagi lagi menjadi substrategi untuk berbagai bidang fungsional.

### 3) Mengembangkan strategi fungsional

Strategi besar perusahaan direfleksikan ke dalam strategi untuk bidang-bidang fungsional dengan tujuan pencapaian yang lebih singkat, padat, dan jelas, serta pembatasan kerangka waktu sehingga lebih bersifat taktikal. Bidang-bidang fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi tersebut antara lain: pemasaran, pengembangan produk, operasional, dan keuangan. Dalam tahapan ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi-strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakekatnya, terdapat hubungan antar fungsional. Hal ini dilakukan untuk menghindari pelaksanaan strategi salah satu bidang fungsional yang melebihi kapasitas kemampuan bidang fungsional lain yang terkait dengannya.

### 4) Implementasi strategi.

Perlu ditekankan sebelumnya bahwa pelaksanaan strategi belum tentu sesuai dengan perencanaannya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi hasil implementasi sebuah strategi, misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kendali, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang dalam perusahaan.

### f. Syarat Strategi Pengembangan Usaha yang Berkualitas

Menurut Rumelt (2017), strategi pengembangan usaha yang berkualitas harus memiliki syarat, yaitu :

#### 1) *Consistency*

*Consistency* mengandung makna bahwa strategi pengembangan usaha harus memuat tujuan dan kebijakan yang konsisten.

2) *Consonance*

*Consonance* artinya bahwa strategi tersebut harus merepresentasikan respon adaptif perusahaan terhadap lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya.

3) *Advantage*

*Advantage*, artinya bahwa strategi usaha harus menyediakan tempat bagi penciptaan atau perbaikan keuntungan kompetitif di bidang yang dijalani.

4) *Feasibility*

*Feasibility* mengandung makna bahwa strategi usaha tidak boleh melangkahi sumber daya yang tersedia atau menciptakan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan.

g. Teknik Pengembangan Usaha

Menurut Suryana (2016), teknik pengembangan usaha, yaitu :

1) Peningkatan Skala Ekonomis

Cara ini dapat dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi, dan tempat usaha. Ini dilakukan bila perluasan usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis. Sebaliknya, bila peningkatan output mengakibatkan peningkatan biaya jangka panjang, maka tidak baik untuk dilakukan. Dengan kata lain, bila produk barang dan jasa yang dihasilkan sudah mencapai titik paling efisien, maka memperluas skala ekonomi tidak bisa dilakukan, sebab akan mendorong kenaikan biaya. Skala usaha ekonomi terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menurunkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan

usahanya dengan memperluas cakupan usaha.

## 2) Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi yang berbeda. Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup.

Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Untuk memperluas skala ekonomi atau cukup, lingkup ekonomi. bila pengetahuan usaha dan permodalan yang cukup, wirausaha bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*), atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan.

## h. Jenis-Jenis Strategi Pengembangan Usaha

Menurut Rangkuti (2018), jenis-jenis strategi pengembangan usaha, yaitu:

### 1) Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Strategi pengembangan

produk ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau yang dimodifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Di samping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus yang dikenal sebagai *product life style*.

Menurut David lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif, yaitu:

- a) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada ditahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik pelanggan yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b) Ketika organisasi berkompetensi di usaha yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- c) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga 'bagus'.
- d) Ketika organisasi bersaing dalam usaha dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- e) Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

## 2) Strategi Pengembangan Pasar

Enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- a) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- b) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- c) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- d) Ketika organisasi mempunyai modal dan usaha yang dibutuhkan untuk pengelola perluasan operasi.
- e) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih. \
- f) Ketika usaha dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

### 3) Strategi Pengembangan Jasa

Strategi pengembangan yang terkonsentrasi memfokuskan pada suatu kombinasi produk dan pasar tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang langsung menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan dari suatu produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal dengan suatu teknologi yang dominan. Pemilihan secara rasional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu arena bisnis persaingan.

Strategi pengembangan yang Terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena didukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga pelanggan dan efektivitas dari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau skills, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

#### 4) Strategi Inovasi

Strategi inovasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak usaha apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya risiko yang dihadapi perusahaan itu.

Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk-produk usaha, maupun untuk barang- barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju.

### 2.5 Analisis SWOT

#### a. Pengertian Analisis SWOT

Rangkuti (2018) mengemukakan bahwa Analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi yang menganalisis dan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Yunus (2016), Analisis SWOT merupakan kajian sistematis terhadap faktor- faktor kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan, peluang dan ancaman lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan saran bantu bagi perencanaan strategi, guna memformulasikan dan mengimplemen-tasikan strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Menurut Kurniati (2018) analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan lingkungan eksternal organisasi (Peluang dan Ancaman).

- 1) *Strengths* (Kekuatan) adalah kompetensi positif perusahaan dibandingkan dengan competitor di bidang produksi/operasi, pemasaran, keuangan, personalia dan manajemen. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk mengkonsolidasikan kekuatannya.
- 2) *Weakness* (Kelemahan) adalah kompetensi negatif perusahaan dibandingkan pesaing dalam semua bidang fungsional organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
- 3) *Opportunities* (Peluang) adalah keadaan yang menguntungkan atau situation lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tetap pada waktu yang tepat.
- 4) *Threats* (Ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan lingkungan eksternal terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman.

#### b. Fungsi, Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT

##### 1) Fungsi Analisis SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2015), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan tentang informasi yang nantinya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau

memberikan informasi bahwa terdapat permasalahan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pendapatan yang diinginkan.

## 2) Manfaat Analisis SWOT

Manfaat Analisis SWOT bagi perusahaan adalah sebagai strategi penentu masa depan dalam keberlangsungan bisnis. Bagaimana sebuah perusahaan menjalankan strategi misi untuk mencapai tujuan (visi) perusahaan. Selain itu juga dimanfaatkan oleh para stakeholder untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Adanya penilaian SWOT membantu untuk menetapkan prioritas mana saja yang harus didahulukan oleh perusahaan. Tanpa adanya informasi dari analisis SWOT, perusahaan tidak dapat mengetahui potensi pasar, minat dan peluang pasar yang bisa dimanfaatkan. Selain itu perusahaan dapat mengetahui tingginya tingkat persaingan pasar pada produk atau usaha yang dimiliki.

## 3) Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT memiliki tujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di dalam suatu perusahaan. Dengan mengetahui empat aspek tersebut, diharapkan dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman, dan membangun peluang di masa depan. Analisis SWOT merupakan alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Tujuan dan manfaat lainnya dari analisis SWOT adalah:

- a) Untuk memadukan empat faktor atau komposisi secara tepat tentang bagaimana mempersiapkan kekuatan (*Strength*), mengatasi kelemahan (*weaknes*), menemukan peluang (*opportunity*) dan strategi menghadapi berbagai ancaman (*threath*).

b) Untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan.

Ketika teknik ini dapat dijalankan secara tepat dengan menggabungkan ke empat elemen tersebut maka kesempurnaan dalam meraih visi dan misi program yang direncanakan tentunya akan bertujuan lebih baik dengan hasil yang optimal.

c) Berperan sebagai alat untuk meminimalisasikan kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

d) Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, selanjutnya melalui informasi yang ada tersebut akan menjadi pedoman bagi pemilik perusahaan maupun perancang kebijakan untuk melakukan berbagai kebijakan baru sebagai solusi atas hasil analisa yang ada.

#### c. Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Dalam faktor yang mempengaruhi analisis SWOT ada dua, yakni faktor dari dalam lingkungan perusahaan (internal) dan dari luar lingkungan perusahaan (eksternal).

##### 1) Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan di mana terdapat dua komponen yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknes*). Menurut Kurniati (2018) kemampuan organisasi terletak pada kapasitas organisasi dan kemampuan untuk menggunakan kompetensi untuk unggul dalam bidang tertentu, sehingga memberikan keuntungan strategi. Sumberdaya, perilaku, kekuatan dan kelemahan, efek sinergi dan kompetensi dari organisasi menentukan sifat dari lingkungan internal. Berikut ini faktor internal yang mempengaruhi analisis SWOT yaitu:

##### a) Manajemen

Menurut Wijayanto (2013) Manajemen merupakan ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu yang disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya manajemen merupakan seni, yaitu mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ingin diraih.

b) Pemasaran

Menurut Rangkuti (2018) dalam (Hidayat, R & Rahmat, R, 2018), Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari berbagai faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

c) Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d) Produksi dan operasi

Merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output dalam sebuah produksi. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

e) Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi

2) Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan. Faktor eksternal terbagi dua bagian yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*). Menurut Kurniati (2018) lingkungan bisnis eksternal juga memainkan peran penting dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis perusahaan. Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu:

a) Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari semua faktor di lingkungan terdekat perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut meliputi pelanggan, pesaing, pemasok, saluran perantara, dan masyarakat. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis keberadaan pesaing terkait dengan peluang dan ancaman.

b) Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor masyarakat yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini juga terkait dengan hukum internasional, demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, budaya. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis peluang dan ancaman.

b. Tahapan Analisis SWOT

1) Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Dalam penyusunan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) ada lima tahapan yaitu:

a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.

Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting).

b) Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri.

- c) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan yang kecil (rating 2), kekuatan yang kecil (rating 3) dan kekuatan yang besar (rating 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai di atas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 2.1  
Matriks Internal Faktor Analysis Summary Kekuatan dan Kelemahan (IFAS)

Faktor-Faktor Internal	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x Rating)
Kekuatan	Kekuatan 1 Kekuatan 2 Dst	1-4	1-4	
Kelemahan	Kelemahan 1 Kelemahan 2 Dst	1-4	1-4	
Total		1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

Sumber: Freddy Rangkuti (2018).

## 2) Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Ada lima tahap penyusunan Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS):

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.

- b) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.
- d) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan skor.
- e) Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 2.2  
Matriks Eksternal Faktor Analysis Summary Peluang dan Ancaman (EFAS)

Faktor-Faktor Eksternal	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang Bobot x Rating)
Peluang	Peluang 1 Peluang 2 Dst	1-4	1-4	
Ancaman	Ancaman 1 Ancaman 2 Dst	1-4	1-4	
Total		1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

Sumber: Freddy Rangkuti (2018).

### 3) Analisis SWOT

Analisis strategi SWOT adalah merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan bisa disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Analisis SWOT akan dilakukan pada Strategi meningkatkan daya saing Jasa Farhan Variasi Mobil di Jl. S. Parman, Kec. Ungaran Barat, Kabupaten Semarang.

Dalam penelitian ini selain dianalisis dengan deskriptif kualitatif, penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini dapat didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *Strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman).

*Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) adalah faktor- faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini

Tabel 2.3  
Analisis SWOT

Faktor Internal \ Faktor Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) = Strengths weight score + Opportunities weight score	Strategi (WO) = Weaknesses weight score + Opportunities weight score
Threats (T)	Strategi (ST) = Strengths weight score + Threats weight score	Strategi (WT) = Weaknesses weight score + Threats weight score

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)

#### 4) Matriks SWOT

Setelah menghitung nilai masing-masing faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah menempatkan nilai-nilai tersebut pada *Matriks Grand Strategy* yang mengetahui strategi apa yang paling tepat dilaksanakan oleh organisasi ke depan untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan yang sesuai kondisi yang ada saat ini. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal dengan bantuan matriks Analisis SWOT.

Nilai rating opportunity dan threat selalu bertolak belakang, misalnya apabila faktor threat lebih besar, diberi nilai 4. Begitu juga pemberian nilai untuk *Strength* dan *weaknes*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan score yang didapat apakah *opportunity* (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *Strength* mengungguli (+) weakness (-) maka didapat 4 kuadran rekomendasi. Adapun gambar diagram *Cartesius* kuadran analisis SWOT. Hasil analisis *Internal Faktor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS), selanjutnya dihitung nilai selisih *Strength* terhadap nilai *Weakness* dan selisih *Opportunity* terhadap nilai *Threat*.

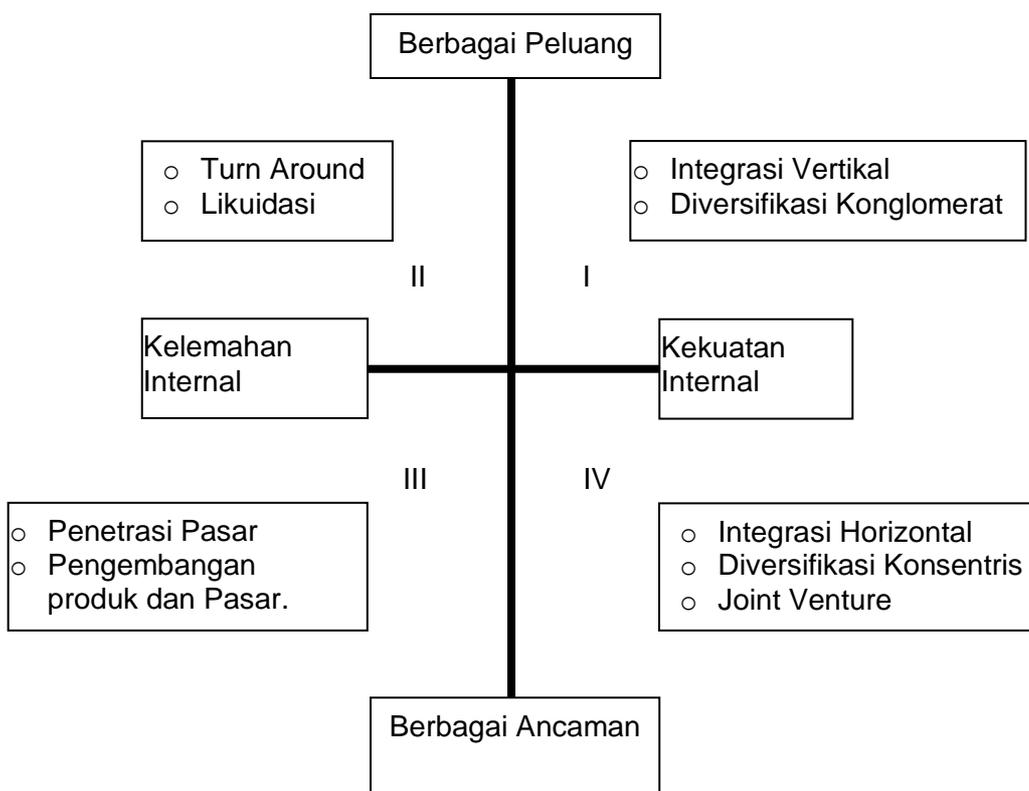
Selanjutnya dapat disusun 4 strategi yang ada, mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah *strategi Strengths-Oportunities* (SO), *strategi Weaknesses Opportunities* (WO), *strategi Strengths-Threats* (ST) atau *strategi Weaknesses-Threats* (WT).

Tabel 2.4  
Matriks SWOT

Faktor Internal \ Faktor Eksternal	Strength (S) daftar kekuatan yang dimiliki perusahaan	Weakness (W) daftar kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunity (O) daftar peluang yang dimiliki perusahaan.	Strategi (SO) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi (WO) Memanfaatkan strategi dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T) daftar ancaman yang dimiliki perusahaan.	Strategi (ST) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi (WT) Memanfaatkan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Sumber : Kurniati (2018).

Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam diagram SWOT



Sumber : Kurniati (2018).

Gambar 2.3 Penentuan *Matriks Grand Strategy*

Diagram analisis SWOT menurut Kurniati (2018) pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kuadran I

Perusahaan yang berada pada Kuadran I mempunyai berbagai peluang dan kekuatan internal yang dapat digunakan untuk menangkap peluang eksternal. Strategi kerjasama melalui Integrasi Vertikal dan Strategi ekspansi pasar melalui Diversifikasi Konglomerat. Integrasi berarti menggabungkan kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan sekarang seperti kombinasi dapat dilakukan atas dasar hubungan vertikal dalam rantai nilai. Diversifikasi konglomerat yaitu ketika sebuah organisasi mengadopsi strategi yang mengambil kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari setiap bisnis, baik dalam hal grup pelanggan, fungsi pelanggan atau teknologi alternatif.

b) Kuadran II

Perusahaan yang berada pada Kuadran II mempunyai banyak peluang namun mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya internal untuk digunakan dalam menangkap peluang eksternal tersebut strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada kuadran II diantaranya adalah strategi: Turn around dan Likuidasi. Strategi Turn around dan Likuidasi merupakan strategi penghematan/restrukturisasi. Strategi ini melibatkan dropping beberapa kegiatan dalam bisnis tertentu atau benar-benar keluar dari beberapa bisnis perusahaan.

c) Kuadran III

Perusahaan yang berada pada Kuadran III mempunyai banyak ancaman namun juga mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada kuadran III diantaranya adalah strategi:

Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk dan pasar.

Penetrasi pasar, pasar mengembangkan produk dan inovasi yang kadang-kadang disebut strategi intensif karena membutuhkan upaya intens jika untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang telah ada. Pengembangan pasar melibatkan kegiatan untuk memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah geografis baru.

d) Kuadran IV

Perusahaan yang berada pada Kuadran IV mempunyai banyak ancaman dibandingkan peluang namun mempunyai banyak kekuatan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada kuadran IV adalah strategi Integrasi horizontal, Diversifikasi Konsentris dan *Joint Venture*. Strategi Integrasi horizontal bermanfaat untuk pengurangan pesaing industry, kerjasama dengan pesaing dalam industri yang sama untuk mengurangi ancaman. Diversifikasi konsentris yaitu ketika sebuah organisasi membutuhkan suatu kegiatan sedemikian rupa dan berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari satu atau lebih dari bisnis perusahaan. *Joint Venture* adalah jenis kemitraan dimana dua atau lebih perusahaan bersama-sama dan membentuk unit bisnis baru untuk mencapai tujuan.

Alasan penulis memilih dan menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis dalam penelitian ini karena penggunaan analisis SWOT mudah dipahami, sederhana dan dapat digunakan untuk ukuran organisasi sebesar apapun. Selain itu, sudah banyak referensi penulisan dan penelitian lain yang menggunakan analisis SWOT sebagai alat

penganalisisan penelitiannya. Sehingga lebih mudah penulis untuk mencari referensi sejenis.