BAB II

KONSEPSI TENTANG DAYA SAING DAN ANALISIS SWOT

A. DAYA SAING

1. Pengertian Daya Saing

Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah *(value added creation)* berada pada lingkup perusahaan.[22]

Menteri Pendidikan Nasional mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.[23]

2. Teori Daya Saing

Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Menurut *World Economic Forum,* daya saing nasional adalah kemampuan perrekonomian nasional untuk mencapai

[22] Mudrajad Kuncoro. "*Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030?*". (Yogjakarta: Penerbit Andi, 2007), h. 82
[23] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses

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

pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan.[24]. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut: (1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, (2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, (3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

3. Cara Menentukan Daya Saing

Dalam analisanya tentang strategi bersaing *(competitive strategy atau disebut juga Porter's Five Forces)* suatu perusahaan, Michael A. Porter (mengintrodusir 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya *(Cost Leadership),* Pembedaan Produk *(Differentiation),* dan *Focus.*[25]

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

   Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor

[24] Micel E. Porter. *Competitive Advantage. Edisi Bahasa Indonesia.* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2001), edisi 4. H 12-14

[25] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep.* Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 145

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

penentu keputusan.[26] Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement,* ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar *(market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan kefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, *sharing* biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman *(learning and experience curve)*, optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi.[27]

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi.[28] Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu:

---

[26] Ibid., 145
[27] Ibid., 146
[28] Michel E. Porter. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan.* (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1994), h. 91

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

pemasaran produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, ketrampilan kerja, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)[29]

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

[29] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 146

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

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

3. Strategi Fokus *(Focus)*[30]

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar , strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

[30] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 147

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

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Menurut Michael Porter, hal-hal yang harus dikuasai atau dimiliki oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah:[31]

1. Teknologi
2. Tingkat *entrepreneurship* yang tinggi
3. Tingkat efisiensi/produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
4. Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
5. Promosi yang meluas dan agresif
6. Pelayanan teknisal maupun nonteknisal yang baik (*service after sale)*
7. Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan/pendidikan, etos kerja, kreativitas, serta motivasi yang tinggi
8. Skala ekonomis

[31] Tulus Tambunan. *Perekonomian Indonesia: Teori dan Temuan Empiris.*(Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 55

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

9. Inovasi

10. Diferensiasi produk

11. Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup

12. Jaringan distribusi di dalam dan terutama di luar negeri yang baik dan *well-organized/managed*

13. Proses produksi yang dilakukan dengan sistem *just-in-time* (JIT).

4. Daya Saing dalam Islam

Islam mengajakan bagi pelaku usaha untuk memperhatikan kualitas dan keberadaan produk. Islam melarang jual beli produk yang belum jelas (gharar) bagi pembelinya. Pasalnya disini berpotensi terjadinya penipuan dan ketidakadilan terhadap salah satu pihak. Selain keberadaan suatu produk, Islam juga memerintahkan untuk memperhatikan kualitas produk, barang yang dijual harus terang dan jelas kualitasnya, sehingga pembeli dapat dengan mudah memberi penilaian.[32] Tentang kualitas dan keberadaan produk Allah SWT. Berfirman dalam Al-Quran surat al-Baqarah ayat 267:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَنفِقُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا كَسَبۡتُمۡ وَمِمَّآ أَخۡرَجۡنَا لَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِۖ وَلَا تَيَمَّمُواْ ٱلۡخَبِيثَ مِنۡهُ تُنفِقُونَ وَلَسۡتُم بِـَٔاخِذِيهِ إِلَّآ أَن تُغۡمِضُواْ فِيهِۚ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ٢٦٧

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bersedekahlah dari sebaik-baik hasil usahamu dan dari apa yang kami tumbuhkan untukmu dari bumi. Dan jangan sengaja memilih yang busuk untuk kamu sedekahkan, padahal kamu sendiri tidak mau menerimanya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji".[33]

---

[32] Muhammad *Firdaus. Dasar dan Strategi Pemasaran Syariah.*(Jakarta: Renaisan,2005), h. 23
[33] Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an,* (Jakarta: CV. Pustaka Al-Kautsar, 2010), h. 35

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

Dalam surat Ali-Imran ayat 92:

لَن تَنَالُواْ ٱلۡبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُواْ مِمَّا تُحِبُّونَۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٞ ٩٢

Artinya: "Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menginfakkan sebahagian harta yang kamu cintai. Dan apa pun yang kamu infakkan. Maka Sesungguhnya Allah mengetahuinya ".[34]

Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bila ingin memberikan hasil usaha yang baik berupa barang maupun pelayanan atau jasa hendaknya memberikan yang berkualitas, jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas kepada orang lain. Islam mengajarkan kualitas pelayanan yang baik harus dilaksanakan pada segala kegiatan termasuk kegiatan ekonomi (bermuamalat).

Adapun tujuan aktivitas ekonomi dalam Islam adalah mewujudkan kesejahteraan ekonomi dalam kerangka moral Islam, sebagaimana Allah berfirman dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَٱبۡتَغُواْ مِن فَضۡلِ ٱللَّهِ وَٱذۡكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرٗا لَّعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ١٠

Artinya: "Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebarlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung".[35]

Tujuan aktivitas ekonomi dalam Islam adalah dengan mewujudkan persaudaraan dan keadilan universal, sebagaimana terdapat dalam surat Al-A'raf ayat 159, Allah SWT berfirman :

[34] Ibid., h. 49
[35] Ibid., h. 441

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

وَمِن قَوْمِ مُوسَىٰٓ أُمَّةٌ يَهْدُونَ بِٱلْحَقِّ وَبِهِۦ يَعْدِلُونَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Dan di antara kaum Musa itu terdapat suatu umat yang memberi petunjuk (kepada manusia) dengan hak dan dengan hak itulah mereka menjalankan keadilan".[36]

Bisnis dalam Islam bertujuan untuk mencapai empat hal: (1) target hasil : profit-materi dan benefit-nonmateri, (2) pertumbuhan, (3) keberlangsungan, (4) keberkahan.[37] Bisnis dalam Islam disamping harus dilakukan dengan cara profesional yang melibatkan ketelitian dan kecermatan dalam proses manajemen dan administrasi agar terhindar dari kerugian, juga harus terbebas dari unsur-unsur penipuan (*gharar),* kebohongan, riba dan praktek-praktek lain yang dilarang oleh syariat.

Islam menghendaki perdagangan yang berlangsung dengan bebas dan bebas dari distorsi. Hal ini bertujuan untuk memelihara unsur keadilan semua pihak dan Islam mengatur agar persaingan di pasar dilakukan secara adil. Persaingan dan globalisasi adalah sesuatu yang mesti dihadapi. Untuk menghadapinya diperlukan kekuatan-kekuatan atau daya saing (terutama dalam bidang produksi termasuk perniagaan), antara lain sebagai berikut:[38]

1. Daya saing harga, tidak mungkin akan memenangkan persaingan jika produk-produk yang dimiliki dan ditawarkan harganya sangat mahal,

---

[36] Maksudnya: mereka memberi petunjuk dan menuntun manusia dengan berpedoman kepada petunjuk dan tuntunan yang datang dari Allah SWT dan juga dalam hal mengadili perkara-perkara, mereka selalu mencari keldilan dengan berpedomankan petunjuk dan tuntunan Allah.

[37] Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjayakusuma. *Menggagas Bisnis Islami.* (Jakarta: Gema Press, 2000), h. 18

[38] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktek.* Jakarta: Gema Press cet. 1, 2003), h. 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 digilib.uinsby.ac.id

tidak mungkin akan memasarkan produk dengan harga yang tinggi sekalipun dengan kualitas yang baik.

2. Daya saing kualitas, produk-produk yang akan dipasarkan harus memiliki karakteristikdan keunggulan yang berbeda dari produk lainnya.
3. Daya saing *marketing,* hal terpenting dari segi *marketing* ialah bagaimana bisa menarik minat konsumen untuk membeli produk yang bisa kita miliki dan merasa puas dengan apa yang kita pasarkan, dalam hal ini kemampuan untuk mengemas produk menjadi menarik merupakan bagian terpenting.
4. Daya saing jaringan kerja *(networking),* suatu bisnis tidak akan memiliki daya saing dan akan kalah jika"bermain sendiri" dalam hal ini bermakna tidak melakukan kerjasama, koordinasi, dan sinergi dengan pihak bisnis maupun di erbagai bidang.

Berkaitan dengan daya saing, Islam juga menganjurkan untuk berlomba-lomba dalam hal kebaikan yaitu pada surat Al-Baqarah ayat 148 yaitu :

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا۟ يَأْتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: "*Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu".*[39]

[39] Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an,* (Jakarta: CV. Pustaka Al-Kautsar, 2010), h. 17

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

Dalam konteks persaingan usaha dikembangkan prinsip bersaing yang sehat dan benar. Prinsip persaingan yang sehat dan benar menurut Islam, antara lain: memberikan yang terbaik kepada konsumen, tidak berlaku curang, dan kerjasama positif.[40] Prinsip memberikan yang terbaik kepada konsumen dapat berupa memberikan kualitas produk terbaik, memberikan harga yang kompetitif dibandingkan dengan yang lain dan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Dalam konsep ini, segala aktivitas bisnis mulai dari kegiatan produksi sampai kegiatan barang tiba di pasar, ditujukan untuk merebut hati atau membangun *image* konsumen dengan memberikan yang terbaik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif Islam (fiqh muamalat) harus memenuhi standarisasi mutu dan keberadaan barang. Fiqh muamalat tegas mengharamkan praktik jual beli yang menipu dengan ketidakjelasan mutu dan keberadaan barang.

B. Teori 5 Kekuatan Porter

Lima kekuatan Porter adalah suatu kerangkan kerja untuk analisis industri dan pengembangan bisnis strategi yang dikembangkan oleh Michael E. Porter. Menggunakan konsep-konsep pengembangan, organisasi industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan karena itu daya tarik dari pasar.[41] Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau

---

[40] Muslich. *Etika Bisnis Islami: Landasan Filosofis, Normatif, dan Substansi Implementatif.* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), h. 108

[41] Michel E. Porter. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan.* (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1994), h. 104

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

mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan.

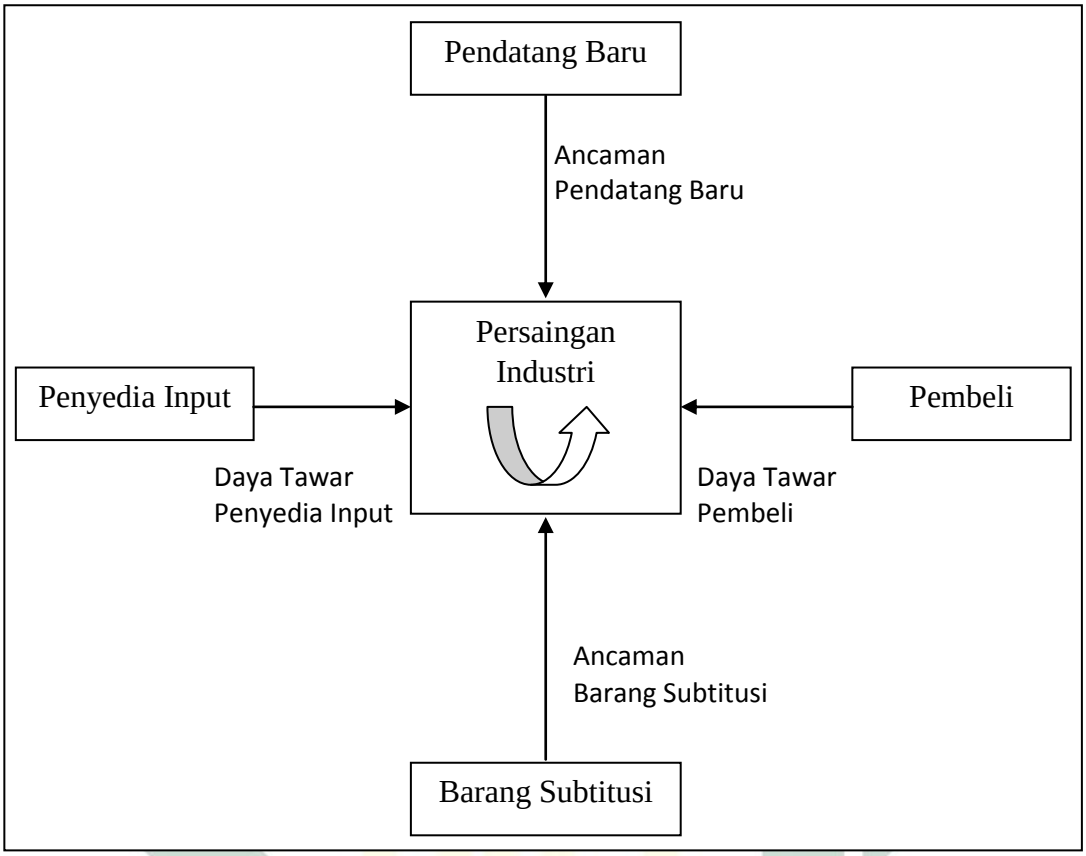
Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang menpengaruhi persaingan dalam suatu industri:[42] (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.

Situasi persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan persaingan seperti yang terlihat dalam gambar berikut :

[42] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011),
h. 146

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

Gambar 2.2 Strategi Bersaing Porter



Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusun strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan diatas.

1. **Persaingan di antara Perusahaan Sejenis**

   Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan

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

kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahaan strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *fitur*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.[43]

Persaingan di kalangan anggota industri cenderung meningkat terjadi karena ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim.[44] Mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

a. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
b. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
c. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

[43] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12.* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 148
[44] Ibid., h. 148

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

d. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi semua kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

2. **Ancaman Masuknya Pendatang Baru**

Adanya pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar *(market share),* dan seringkali sumberdaya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampulabaan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.

Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk:[45]

[45] Michel E. Porter. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan.* (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1994), h. 76-77

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

a. Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identitas merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau karena sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

c. Biaya Investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri , terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.

d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

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

e. Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

f. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnyaBHP yang harus dibayarkan dalam penyelanggaraan jaringan dan lain-lain.

Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jikadiperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan

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

menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.[46]

3. **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembang layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.[47]

Kemudian pemasok dapat pula memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

[46] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12.* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 149
[47] Ibid., h. 151

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

a. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
b. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
c. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok mejual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
d. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
e. *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
f. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

Perusahaan mungkin saja menjalankan integrasi mundur untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini sangat efektif manakala pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak sanggup memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pada umumnya, perusahaan dapat menegosiasikan syarat-syarat yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi mundur merupakan

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

sebuah strategi yang lazim digunakan di kalapngan perusahaan yang saling bersaing dalam suatu industri.[48]

Di semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk (1) mengurangi biaya persediaa dan logistik (misalnya, melalui pengiriman tepat waktu); (2) mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya; (3) meningkatkan kualitas onderdil dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya; (4) menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka.

4. **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadapmutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri. Pembeli

[48] Ibid., h. 150

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

membeli daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
c. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
d. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
e. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. **Ancaman Produk Substitusi**

Dengan menetapkan batas harga tertinggi *(ceiling price)*, produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak

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

mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industriindustri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk- produk yang (1) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri. Diantaranya:

a. Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
b. Makin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti

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

yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri berlaba tinggi.

C. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan *(strength)*, kelemahan *(weakness)*, peluang *(opportunity)* dan ancaman *(threat)* yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.[49]

Analisa SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing.

Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:[50]

a. Strength (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

---

[49] Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, (*Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 19

[50] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik.* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 350

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

b. Weakness (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

c. Opportunity (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

d. Threat (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Selain empat komponen dasar ini, analisa SWOT, dalam proses penganalisaannya akan berkembang menjadi beberapa subkomponen yang jumlahnya tergantung pada kondisi organisasi. Sebenarnya, masing-masing subkomponen adalah pengejawantahan dari masing-masing komponen, seperti komponen strength mungkin memiliki 12 subkomponen, komponen Weakness mungkin memiliki 8 subkomponen dan seterusnya.

2. **Model Analisis SWOT**

Model Analisis SWOT menurut J. Salusu terdir dari :[51]

a. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka

[51] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik.* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 354

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

selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan Strength (S), harus selalu memiliki satu pasangan Weakness (W) dan setiap satu rumusan Opportunity (O) harus memiliki satu pasangan satu Threath (T).

Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing - masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

b. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urut-urutan model kuantitatif. Perbedaan besar di antara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, subkomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak

digilib.uinsby.ac.id 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 dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, subkomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan. Bagaimana menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program.

Analisis SWOT dibuat dalam bentuk matrik (Matrix SWOT).[52]

1) Menetapkan objektif/sasaran/tujuan

Bagian yang dituliskan pada kolom pertama baris pertama adalah bagian penting. Penting untuk mendefinisikan apa yang kita inginkan dalam melakukan analisis SWOT. Tanpa penetapan tujuan, maka faktor subjektif dalam menyusun kolom lainnya (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman) dapat melebar ke mana-mana.

Penetapan tujuan, hendaknya dibuat spesifik dari apa yang menjadi isu bisnis yang paling dirasakan/dipermasalahkan. Setelah tujuan didapat maka SWOT membantu untuk memberikan gambaran lebih terinci sehingga bisa digambarkan lebih jernih pernyataan strategi yang

[52] Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006),* Cet. Ke-12, h. 25

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

akan dibuat. Penetapan tujuan menjadi salah satu kunci dalam penyusunan matrix SWOT.

2) Menetapkan skor/skala kepentingan.

Setiap nomor-nomor identifikasi yang dinyatakan dalam kolom SWOT hendaknya diberikan skor atau nilai yang menunjukkan prioritas atau tingkat urgensinya. Skor yang dibuat bisa mengikuti skala Likert, misal 5 Baik/Penting/Relevan/Berat dan 1 Buruk/Sangat Tidak penting/Tidak relevan/Ringan untuk setiap pernyataan dari unsur-unsur SWOT. Dengan penyusunan skala ini, membantu pengambil keputusan melihat pengaruh dari pernyataan.

3. IFAS dan EFAS

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*oportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*).[53] Faktor internal diperoleh dari data lingkungan perusahaan, seperti laporan keuangan, kegiatan operasional, kegiatan pemasaran, dan staf atau karyawan. Sedangkan faktor eksternal diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti dari analis pasar, kompetitor (pesaing), komunitas, pemerintah, dan analisi kelompok (untuk kepentingan tertentu). Perencanaan usaha yang baik dengan metode analisis SWOT dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

[53] Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006),* Cet. Ke-12, h. 19

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

IFAS / EFAS	Strength (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Opportunities (Peluang)	Strategi S-O	Strategi W-O
Threaths (Ancaman)	Strategi S-T	Strategi W-T

IFAS adalah *Internal Strategic Faktors Analisys Summary* yaitu faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan. EFAS adalah *Eksternal Strategic Faktors Analysis Summary* yaitu faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan. Keduanya dibandingkan yang dapat menghasilkan alternatif strategis (S-O, S-T, W-O dan W-T). Hasil analisis pada tabel Matrik Evaluasi Faktor Eksternal dan Matrik Evaluasi Faktor Internal dapat dipetakan pada matrik posisi Organisasi dengan cara sebagai berikut:

a. Sumbu horizontal (x) menunjukkan kekuatan dan kelemahan sedangkan sumbu vertikal (y) menunjukkan peluang dan ancaman.
b. Posisi perusahaan ditentukan dengan hasil analisis sebagai berikut:
c. Kalau peluang lebih besar daripada ancaman maka nilai $y > 0$ dan sebaliknya apabila ancaman lebih besar daripada peluang maka nilai $y < 0$.

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

d. Kalau kekuatan lebih besar daripada kelemahan maka nilai x > 0 dan sebaliknya apabila kelemahan lebih besar daripada kekuatan maka nilai x < 0.

1) **Langkah PenyusunanTabel IFAS**

a) Masukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari kekuatan, kelemahan.[54]

b) Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jmlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).[55]

c) Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah). Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

[54] Ibid., 22
[55] Ibid., 22

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

d) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).

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

2) **Langkah Penyusunan Tabel EFAS**

a) Masukan faktor-faktor peluang dan ancaman pada Tabel EFAS, kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman.[56]

b) Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapat memberikan dampak pada faktor strategis.

c) Berikan rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kodisi perusahaan

[56] Ibid., 23

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

yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

d) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).

e) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

3) **Pembobotan *(scoring*) dan penilaian (*rating)***

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (rating) berdasarkan pertimbangan profesional (Professional Judgment). Pertimbangan professional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkannya. Dalam melakukan pertimbangan

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

professional pada analisis faktor strategis internal – eksternal memiliki pembatasan sebagai berikut :

a) Pembobotan (scoring)

Pembobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkunan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya.[57]

i. Jumlah bobot pada masing-masing lingkungan internal dan eksternal harus berjumlah = 1 (satu) :

ii. Skor Total Internal = Total Bobot Kekuatan + Total Bobot Kelemahan = 1

iii. Skor Total Eksternal = Total Bobot Peluang + Total Bobot Ancaman = 1

b) Matrik SWOT

Dengan menggunakan Faktor strategis (eksternal maupun internal) sebagaimana dalam tabel EFAS dan IFAS, Transfer peluang dan ancaman (tahap 1 dan 2) dari tabel EFAS serta tambahkan kekuatan dan kelemahan (tahap 3 dan 4) dari tabel IFAS ke dalam kolom yang sesuai dalam Matrik SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif

[57] Ibid., 24

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

strategi (SO, ST, WO, WT) atau tahap 5, seperti dalam Tabel berikut:[58]

Gambar 2.3 Matrik SWOT

IFAS / EFAS	STRENGTHS (S) • Tentukan Faktor-Faktor Kekuatan Internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan Faktor-Faktor Kelemahan Internal
OPPORTUNITIES (O) • Tentukan Faktor-Faktor Peluang Eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) • Tentukan Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini. Posisi perusahaan/institusi dapat dikelompokkan dalam 4 kuadran, yaitu:[59]

[58] Ibid., 35
[59] Marimin, Teknik dan Aplikasi: Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk (Jakarta: PT Grasindo,2004), h. 58

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

a) Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

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

c) Kuadran 3 : Perusahaan mcnghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang digunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

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

d) Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.[60]

[60] Freddy Rangkuti. *Swot Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif, Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2011), h. 199

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