

# **ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS**

Oleh:

Dwi Sulistiani

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Email: tiaraakbar2006@yahoo.com

## **Abstract**

In the current information era, the level of competition is getting tough , so we need a strategy to win the competition . The success of a strategy for implementation would have been very dependent on the accuracy of the reading strategies of internal conditions, environmental changes and the level of competition . This is used to read an analysis of internal strengths and weaknesses, and the opportunities and threats from the external environment .

SWOT analysis is one option to be able to assist in making an effective strategy to win the competition . SWOT analysis is very simple and easy to use but able to give a detailed picture of the internal and external environmental conditions . This analysis is widely used for the preparation of strategic business planning that is aimed to develop a long term strategy so that the direction and objectives can be achieved and targeted so that a decision can be taken .

The purpose of this paper is to provide an overview of how the need for an analytical tool in understanding the internal condition of both the weaknesses and strengths as well as addressing the external environment in the form of threats and opportunities to take a strategic decision in the face of competition in the global era.

**Keywords** : Competition , Internal and External Conditions , Strategic Planning , SWOT

## **A. Peta Persaingan Bisnis di Era Global**

Pada era globalisasi dan teknologi informasi, batas antar negara dan wilayah kian tidak nampak. Segala macam transaksi, terpantau setiap saat. Akibatnya, persaingan menjadi menu tetap bagi para pelaku bisnis. Bersaing untuk menjadi pemimpin pasar ataukah akan mati tergilas roda kompetisi. Hal ini membuat para pelaku pasar harus melakukan langkah-langkah inovatif dan kreatif. Sasaran kreativitas membidik peluncuran produk dan jasa maupun dalam pelayanan terhadap para pelanggannya. Selain itu, para pelaku pasar juga dituntut mampu membaca peluang pasar yang ada dan segera bisa memanfaatkan peluang tersebut. Oleh karena itu, menjaga loyalitas pelanggan dan merebut pangsa pasar menjadi hal yang sangat penting bagi pelaku bisnis.

Pondasi perusahaan yang kuat menjadi prasyarat dalam memanfaatkan setiap peluang bisnis. Landasan tersebut dibangun dari dalam, diawali pada saat bagaimana perusahaan tersebut didirikan. Visi dan misi strategis perusahaan menjadi sangatlah penting. Langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan perusahaan dan budaya organisasi yang menjadi identitas bagi sebuah perusahaan. Kekuatan dalam membangun diri tersebut dapat menjadi pendorong laju perusahaan dalam memasuki pasar persaingan. Ibarat memasuki

medan perang, apabila pasukan sudah bergerak maju, dilengkapi dengan senjata yang lengkap dan canggih, serta strategi peperangan yang jitu, maka di atas kertas peperangan akan dapat dimenangkan. Begitu juga sebaliknya, apabila memasuki medan perang tanpa dilengkapi dengan persenjataan yang memadai dan pasukan yang tidak mumpuni serta tanpa ada strategi perang yang cerdas, maka dipastikan akan pulang dengan membawa kekalahan dan kematian.

Faktor eksternal juga dapat menjadi kekuatan perusahaan. Hal ini dikarenakan lingkungan di luar kendali perusahaan, dapat mempengaruhi roda perjalanan perusahaan dan berdampak positif manakala dikelola dengan baik. Senjata cukup lengkap dan canggih, sumber daya manusia sudah cukup solid dan mempunyai integritas tinggi, strategi perusahaan juga sudah cukup bagus, tetapi faktor-faktor eksternal seperti misalnya kondisi pasar, cuaca, kekuatan pesaing tidak diperhitungkan, maka bisa jadi kekuatan internal tersebut menjadi sia-sia. Tzu (1992) mengatakan bahwa apabila kita mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, maka dapat dipastikan kita akan dapat memenangkan pertempuran.

Kondisi politik suatu negara, regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, kehidupan sosial budaya masyarakat yang berubah, dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Hal-hal tersebut jelas tidak bisa dikendalikan oleh internal perusahaan. Perusahaan harus bisa memanfaatkan perubahan-perubahan eksternal tersebut sehingga menjadi pendorong kecepatan laju dalam mencapai tujuan. Berdasarkan latar belakang tersebut, menunjukkan pentingnya suatu analisis dari perusahaan baik terhadap lingkungan internal dan eksternalnya, agar perusahaan benar-benar siap dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu mewujudkan tujuan perusahaan dengan membuat strategi yang tepat. Strategi yang tepat bisa diartikan sebagai apa yang dilakukan perusahaan agar selalu bisa berada dalam posisi strategis dalam persaingan dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan. Dalam hal ini juga sejalan dengan prinsip *going concern* yang merupakan tujuan mendasar dalam mendirikan suatu entitas bisnis. Apabila perusahaan memahami benar kondisi lingkungannya, baik itu faktor internal maupun eksternalnya, maka strategi yang dirumuskan oleh perusahaan akan mampu mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Selain itu, perusahaan juga akan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternalnya.

## **B. Lingkungan Perusahaan: Pemetaan dalam Memenangkan Persaingan Bisnis**

Menurut Wahyudi (1996), lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Sejarah sudah banyak mencatat bagaimana kegagalan bisa terjadi karena ketidakmampuan dalam membaca lingkungan. Oleh sebab itu diperlukan suatu analisis yang sangat tajam terhadap lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu :

### **a. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal merupakan hal-hal yang bisa dikendalikan perusahaan. lingkungan internal inilah perusahaan harus bisa membaca kekuatan dan kelemahan, sehingga bisa digunakan sebagai daya saing dalam memasuki pasar. Kemampuan perusahaan dalam membaca analisis terhadap lingkungan internal, menjadi faktor determinan yang mampu menciptakan keunggulan dibandingkan para kompetitornya. Hal-hal yang bisa dimasukkan dalam lingkungan internal ini meliputi manajemen dan struktur organisasi, kebijakan organisasi, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sikap dan perilaku karyawan.

### **b. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah kekuatan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan tetapi perusahaan tidak mempunyai daya untuk mengendalikannya.

Menurut Wahyudi (1996), lingkungan eksternal ini terdiri dari tiga bagian, yaitu: pertama, Lingkungan umum. Menurut Hitt (2005), Lingkungan umum merupakan sekumpulan elemen masyarakat yang lebih luas sehingga mampu mempengaruhi suatu industri dan perusahaan yang ada di dalamnya. Berbagai implikasi dari faktor eksternal, antara lain:

- Naik turunnya kondisi perekonomian, yang disebabkan oleh berbagai macam hal. Biasanya adalah siklus bisnis, inflasi atau deflasi, kebijakan moneter, fiskal serta neraca pembayaran
- Adanya perubahan pada iklim sosial dan politik. Menurut Robinson (2008), faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup masyarakat. Ketika sikap sosial berubah maka permintaan akan berbagai jenis barang dan jasa pun akan mengalami perubahan. Perusahaan harus mampu menerjemahkan perubahan sosial ke dalam ramalan bisnis. Hal tersebut bukan merupakan hal yang gampang, tetapi dengan adanya informasi mengenai dampak perubahan sosial tersebut dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat. Faktor politik juga merupakan hal yang dapat diremehkan. Stabilitas politik merupakan pertimbangan utama dalam merumuskan strategi perusahaan. Bagaimana kondisi politik menjadi hal yang penting dapat dilihat beberapa waktu yang lalu, di saat para pelaku pasar cenderung menunggu dalam melakukan penetrasi pasarnya disebabkan menunggu proses pemilu.
- Perkembangan teknologi. Teknologi berkembang dengan sangat cepat, Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat memahami kemajuan teknologi saat ini dan dimasa yang akan datang. Kedua hal itu bisa mempengaruhi hasil produk dan jasa sebuah perusahaan. Menurut Robinson (2008) kuasa ilmu pengetahuan yang mencoba meramalkan kemajuan dan memperkirakan dampaknya terhadap operasi suatu perusahaan dikenal sebagai peramalan teknologi. Peramalan teknologi dapat membantu perusahaan dalam melindungi dan memperbaiki profitabilitas perusahaan dalam industri yang sedang tumbuh. Hal ini tentu saja akan membuat kewaspadaan yang tinggi terhadap tantangan dan peluang yang ada.
- Perubahan kebijakan pemerintah. Pemerintah kebijakan pemerintah ini juga sangatlah mempengaruhi kondisi perusahaan. Misalnya, perubahan kebijakan pemerintah terhadap rencana pembatasan jumlah produksi rokok untuk dipasarkan di pasar dalam negeri. Hal itu membawa dampak yang keras terhadap industri rokok, sehingga dibutuhkan suatu pemikiran yang kreatif dan inovatif dalam menyikapi kebijakan tersebut.

**c. Lingkungan industri**

Hitt, et all (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tindakan kompetitifnya. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- Ancaman dari pelaku bisnis baru
- Supplier
- Pembeli
- Produk pengganti
- Intensitas persaingan diantara para pesaing.

**d. Lingkungan internasional**

Dengan memahami lingkungannya, diharapkan manajemen akan mampu melakukan suatu analisa terhadap lingkungannya. Menurut Wahyudi (1996) ada dua faktor yang membuat para manajer perlu melakukan analisa lingkungan, yaitu :

- organisasi merupakan bagian dari suatu lingkungan dan lingkungan itu pun bersifat dinamis. Dengan kata lain, perusahaan bisa mengalami kehancuran karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang terus berkembang.
- Adanya pengaruh dari lingkungan eksternal yang sangat kompleks, dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian di dalam internal perusahaan.

Ketidakpastian dalam lingkungan ini selalu membuat para pembuat keputusan strategis harus berhati-hati dalam membuat suatu keputusan dan melakukan analisa lingkungan secara matang dan detail. Wahyudi (1998) mengatakan bahwa sejumlah asumsi-asumsi yang relevan harus dapat dievaluasi secara terus menerus sehingga perusahaan akan dapat terus melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dianggap perlu secara cepat.

### C. Strategi Perusahaan dalam Memenangi Persaingan Bisnis

Menurut Rangkuti (2008), strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep strategi perusahaan selalu mengalami perubahan seiring dengan perkembangan kondisi lingkungan. Chandler (1962) mengatakan bahwa strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Sedangkan Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Berikutnya Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) mengatakan bahwa strategi merupakan suatu repon terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Menurut Porter (1985), Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pemahaman yang baik mengenai konsep strategi bisa menentukan kesuksesan suatu strategi. Konsep strategi yang bisa dirumuskan dari beberapa pengertian tersebut diatas adalah :

- a. *Distinctive Competence*, merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pesaing-pesaingnya. Atau dengan kata lain bahwa perusahaan mempunyai suatu kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh para pesaing-pesaingnya. *Distinctive competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempunyai suatu keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing disini tentu saja dihasilkan oleh pilihan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Dari konsep tentang strategi tersebut Rangkuti (2008) mengelompokkan strategi menjadi beberapa tipe, yaitu :

1. Strategi manajemen. Strategi manajemen disini meliputi strategi yang dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara lebih luas. Contoh untuk strategi manajemen ini diantaranya adalah strategi untuk melakukan pengembangan produk ataupun strategi dalam menetapkan harga.
2. Strategi Investasi. Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya strategi meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan melakukan penetrasi pasar yang agresif ataupun strategi memasuki pasar dengan pola bertahan.
3. Strategi Bisnis. Strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Termasuk di dalam strategi bisnis ini adalah strategi pemasaran, strategi distribusi atau strategi organisasi.

Strategi perusahaan merupakan serangkaian proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang sebuah perusahaan. Oleh karena itu, dalam merumuskan strategi perusahaan sangatlah diperlukan pemikiran matang. Dalam menyusun strategi digunakan proses analitis. Hal ini dilakukan untuk melakukan sinkronisasi terhadap visi, misi, sasaran, tujuan dan budaya perusahaan. Dengan demikian, dalam menentukan alternatif strategis yang layak, perencana strategis harus dapat melakukan proses evaluasi dan meninjau kembali visi, misi dan tujuan perusahaan. Setelah itu barulah melakukan proses generalisasi, evaluasi dan pemilihan alternatif strategi terbaik. Dari sini dapat diketahui bahwa dalam penentuan strategi dengan menganalisis situasi membutuhkan komitmen yang kuat dari para manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan harus mampu menggabungkan antara peluang eksternal dan kekuatan internal sehingga menghasilkan *corporation's distinctive competence*. Berbagai tingkat strategi perusahaan yang dapat dilakukan antara lain:

1. Strategi di Tingkat Korporat (*Corporat Strategy*)

Andrew (1980) mengatakan bahwa strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan melakukan persaingan dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Sedangkan menurut Porter (1985) dalam menyusun strategi korporat, yang perlu dilakukan adalah mengetahui dengan pasti keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dan penempatannya pada unit-unit bisnis yang ada. Dari pendapat tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa strategi pada tingkat korporat ini merupakan suatu dasar dalam penyusunan strategi di tingkatan bawahnya atau di tingkat unit bisnis dan fungsional.

2. Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*)

Menurut Rangkuti (2008), perusahaan yang memunyai berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis dan pasar. Oleh karena itu, strategi perusahaan ditekankan pada *strategic business units*. Penggunaan *strategic business unit* terdiri dari satu atau lebih unit divisi, lini produk atau beberapa jenis produk. Perencanaan strategis harus didukung dengan suatu kompetensi inti, mengingat persaingan yang sudah semakin kerasnya. Dalam melihat kompetensi inti, perusahaan, setidaknya dibutuhkan tiga kriteria :

- a. Nilai Pelanggan, yaitu memberikan manfaat yang lebih kepada pelanggan
- b. Diferensiasi bersaing, yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing
- c. Dapat diperluas, seiring dengan tuntutan pasar untuk dapat terus berkembang.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategic*)

Rangkuti (2008) menjelaskan bahwa, strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya. Misalnya, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Sebelum melakukan pengembangan perencanaan strategis, maka manajemen perusahaan perlu melakukan analisa tentang hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*) dan sumber daya perusahaan (*corporate's resource*). Keempat hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, struktur perusahaan. Keberadaan struktur organisasi perusahaan dapat memberikan suatu gambaran tentang kelebihan dan kekuatan perusahaan serta potensi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan kata lain, struktur organisasi ini bisa menjadi suatu kekuatan internal perusahaan.

Kedua, budaya perusahaan. Freeman and Hannan (1997) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai hasil interaksi antara kebiasaan dan asumsi para pendirinya dengan apa yang mereka pelajari. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) dan Nawawi (2003), budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi atau sistem

keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan, yang dijadikan pedoman bertingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Rangkuti (2008), budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing individu dalam perusahaan tersebut yang dapat dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Para pengambil keputusan ini harus berhati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan saat melakukan analisa faktor strategis internal karena adakalanya faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan sehingga kurang mendapatkan dukungan dari para karyawannya.

Ketiga, sumber daya perusahaan. Maksud sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dilakukan perusahaan. Analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia dan lain sebagainya)

#### **D. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi Pemenangan Bisnis**

Analisa SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treads*) merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisa SWOT lebih menekankan kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT digunakan dalam melakukan analisis strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena analisa SWOT menyediakan suatu informasi yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga perusahaan akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis apa yang akan diambil.

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Menurut Johnson, Scholes & Sexty (1989), SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan. Robinson (2007) mengatakan bahwa kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk menjadi bahan diskusi dari berbagai informasi secara mendalam yang dapat memperbaiki kualitas dan keputusan perusahaan. Proses tersebut menjadi bagian penting sebagai suatu proses yang dilalui perusahaan dalam menghasilkan kebijakan.

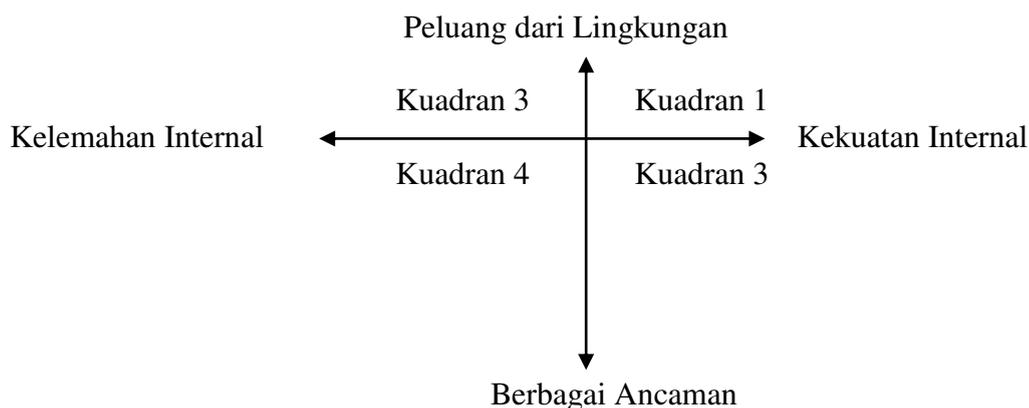
Menurut Rangkuti (2008), analisa SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan satrategi perusahaan. Analisa didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang dan sekaligus juga meminimalkan kelemahan dan ancaman. Sedangkan Pearce and Robinson (2007) mengatakan bahwa analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Sebagai contoh dapat diuraikan sebagai berikut: pertama, *strength* (kekuatan). Kekuatan merupakan suatu kapabilitas yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya.dalam memenangkan pasar. Kedua, *weakness* (kelemahan). Menurut Pearce and Robinson (2007), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Ketiga, *opportunities* (peluang). Peluang merupakan situasi yang menguntungkan di lingkungan

eksternal perusahaan. Peluang bisa saja terjadi dari sisi politik dan ekonomi seperti misalnya regulasi pemerintah dan tingkat inflasi, ataupun bisa terjadi dari sisi sosial budaya, seperti misalnya gaya hidup dan trend yang terjadi. Keempat, ancaman (*threats*). Ancaman merupakan kondisi sebaliknya dari peluang, yaitu situasi yang tidak menguntungkan dari lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Ancaman harus dikenali dengan cermat, sebab ancaman bisa berwujud dalam berbagai macam bentuk.

Merumuskan analisa SWOT bagi sebuah perusahaan dilakukan dengan cara memanfaatkan kesempatan, kekuatan, serta mengurangi ancaman dan kelemahan. Analisis SWOT dimulai dengan membandingkan antara faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dengan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. SWOT dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau berkelompok dalam organisasi. Apabila dilakukan secara berkelompok akan lebih efektif khususnya pada saat pengadaan struktur, objektifitas, kejelasan dan fokus perusahaan dalam memenangi persaingan bisnis. Sebab, dari proses tersebut mampu menciptakan konsep strategi memenangi persaingan yang utuh sehingga permasalahan tidak akan melebar disebabkan karena pengaruh politik atau kesenangan perseorangan yang kuat (Glass, 1991).

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan pengumpulan data. Pada tahap ini yang dilakukan tidak hanya sekedar mengumpulkan data, tetapi juga melakukan proses pengklasifikasian dan pra analisis. Data yang ada dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan eksternal perusahaan seperti misalnya analisis pasar, kompetitor, pemasok, regulasi pemerintah serta perubahan sosial budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal yang biasanya berasal dari dalam perusahaan biasanya berupa laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Langkah berikutnya dalam analisis SWOT adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, masing-masing untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

**Gambar 1.1 Analisis SWOT Sebuah Perusahaan**



**Kuadran 1 :** Pada situasi kuadran 1, berada pada situasi yang paling menguntungkan. Posisi pada kuadran 1, berarti perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diambil dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *growth oriented strategy* dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki perusahaan.

**Kuadran 2:** Pada suatu perusahaan yang telah melakukan identifikasi mengenai kekuatan inti akan menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Walaupun mempunyai ancaman dari lingkungan eksternal, perusahaan masih mempunyai kekuatan dari

internal perusahaan yang bisa digunakan sebagai nilai tambah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang harusnya diterapkan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan yang dimilikinya yaitu sumber daya dan kompetensinya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

Kuadran 3: perusahaan memiliki peluang yang sangat besar dari pasar tetapi perusahaan mempunyai kelemahan dari sumber daya internal. Fokus dari strategi perusahaan yang berada dalam kondisi seperti ini harusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada mengejar peluang pasar yang tersedia. Kuadran 4: Posisi ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan selain mempunyai hambatan pada faktor eksternalnya yaitu adanya ancaman dari pasar, juga mempunyai hambatan pada sumber daya internal. Situasi tersebut tentu saja membutuhkan strategi yang dapat mengurangi atau bahkan dapat mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar yang telah ditelaah menggunakan analisa SWOT.

### **E. Kelemahan dan Keterbatasan Analisa SWOT**

Analisa SWOT ini sampai saat ini memang masih menjadi pilihan bagi perusahaan untuk digunakan sebagai alat analisa dasar perencanaan strategis. Hal ini disebabkan Analisa SWOT memiliki kecenderungan sangat sederhana dan mudah untuk diterapkan. Selain itu, analisa SWOT juga mempunyai kemampuan untuk menggambarkan bagaimana kekuatan dan kelemahan internal perusahaan sekaligus juga ancaman dan peluang pasar yang dihadapi di lingkungan eksternal perusahaan. Dengan memahami kondisi internal dan eksternalnya tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menemukan formulasi strategis yang tepat. Tetapi analisa SWOT ini juga mempunyai keterbatasan dan kelemahan. Hal ini disebabkan karena analisa SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas. Menurut Pearce and Robinson (2007), keterbatasan analisa SWOT ini adalah :

1. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal.  
Para pembuat strategi harus selalu waspada terhadap strategi yang sudah ditetapkan berdasarkan kekuatan internal perusahaan. Hal ini disebabkan karena dampak lingkungan eksternal juga mempunyai kekuatan yang besar untuk mempengaruhi kondisi perusahaan.
2. Analisa SWOT dapat bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang berubah.  
Analisa SWOT merupakan pandangan yang sesaat mengenai situasi yang berubah atau bergerak. Kondisi tersebut memunculkan pengertian bahwa analisa yang digunakan untuk dasar perencanaan strategis harus selalu waspada terhadap perubahan sekecil apapun baik dari lingkungan internal maupun eksternal sehingga dapat dilakukan suatu tindakan antisipasi guna tidak kehilangan kesempatan yang ada.
3. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.
4. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi keunggulan kompetitif

Pada umumnya analisa SWOT hanya mencerminkan pandangan seseorang atau kelompok. Dengan kata lain, SWOT mencerminkan keberpihakan dalam menilai tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Analisa SWOT belum terlalu mampu untuk digunakan sebagai alat untuk mengenali kemungkinan-kemungkinan peluang baru maupun menyikapi ancaman yang ada. Ancaman bagi kelompok yang satu mungkin juga dapat menjadi kesempatan bagi kelompok yang lain. Pepatah mengatakan bahwa seseorang yang pesimis adalah orang-orang yang memiliki kesempatan, dan seseorang yang optimis adalah orang yang melihat kesempatan di dalam suatu kegagalan.

## **F. Simpulan**

Analisa SWOT merupakan suatu alat analisis yang masih cukup efektif untuk menemukan kekuatan dan peluang perusahaan. Hal tersebut digunakan perusahaan dalam menghadapi serta mewaspadaikan semua kelemahan dan ancaman yang dihadapi guna mengambil sebuah keputusan strategis dalam berbisnis. Diharapkan proses perencanaan strategis tersebut mampu menemukan keputusan yang efektif dan tepat sasaran. Keberhasilan melahirkan keputusan yang efektif dan tepat sasaran dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan berkaca dan memahami kondisi internal serta mampu membaca kondisi eksternal. Analisa SWOT membantu dalam menstrukturisasi usaha para pengambil keputusan dalam menentukan rencana strategis perusahaan.

Perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan perusahaan haruslah memegang prinsip mengembangkan kekuatan yang dimiliki, minimalkan kelemahan yang ada, mengambil segala peluang yang ada dan mewaspadaikan sekaligus menghilangkan ancaman yang menghambat. Penggunaan Analisa SWOT dalam sebuah perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami kondisi internal organisasi baik kelemahan maupun kekuatannya serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Pimpinan perusahaan harus mampu mengidentifikasi kelemahan dari perusahaan sekaligus dituntut mampu melihat peluang pasar yang ada. Dengan melakukan hal tersebut, pimpinan perusahaan dapat mengambil suatu keputusan yang berorientasi pada perubahan. Pada tataran selanjutnya, pimpinan perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan inti perusahaan dan melihat adanya ancaman dari lingkungan eksternal. Berbekal hal itu, keputusan strategis pimpinan perusahaan yang diambil bisa mendukung strategi diversifikasi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis.

Sayangnya, analisa SWOT mempunyai keterbatasan yang berkaitan dengan kedalaman analisis dan resiko mengabaikan pertimbangan-pertimbangan yang penting. Oleh sebab itu penggunaan analisa SWOT ini haruslah bersifat fleksibel, mengingat kondisi yang sangat cepat berubah seiring dengan perjalanan waktu. Analisis harus sesering mungkin ditinjau ulang dan disesuaikan. Selain itu, Analisa SWOT juga harus bisa dilakukan secara kreatif sehingga dapat membangun fondasi yang kuat bagi organisasi dalam memutuskan rencana strategis untuk kelangsungan hidup perusahaan ke depan.

## **DAFTAR PUSTKA**

Andrew ,K.R., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood. Richard D. Irwin.

Argyris, 1985, *Strategy Change and Defensive Routines*, Marshfield, MA: Pitman Pub

Chandler, 1962, *Strategy and Structure : Chapter in the History of American Industrial Enterprise*. Chambridge: The MIT Press.

Freeman, John. H And Michael T. Hannan (1997). *Growth And Decline Process In Organizations*. American Sociological Review.

Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, and Robert E.Hoskisson, alih bahasa. 2005. *Manajemen Strategis Daya saing & Globalisasi*. Buku Satu. Penerbit Salemba. Jakarta.

- Glass, N.M., (1991), *Pro-active Management: How to Improve Your Management Performance*. East Brunswick, NJ: Nicholas Publishing.
- Johnson, G, Scholes, K., & Sexty, R.M., (1989), *Exploring Strategic Management*, Scarborough, Ontario: Prentice Hall.
- Learned, Christensen, 1965, *Business policy: Text and Cases*, Homewood: Richard D. Irwin
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : CV. Refika Aditama.
- Mintzberg, H, 1979, *The Structure of Organization*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall
- Nawawi, H (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Pearce, John A. Robinson JR, Richard B, alih bahasa Yanivi Bachtiar dan Christines. 2007. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Buku Satu. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Porter, Michael E., 1993, *Keunggulan bersaing menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta : Erlangga
- Rangkuti, Freddy, 2008, *Analisa SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy, dalam *Jurnal Ekonomi Perusahaan* Volume 3 no 2, Edisi Oktober 1996, diterbitkan oleh STIE IBII.
- Steiner, G dan Miner, 1977, *Management Policy and Strategy*, New York: Macmillan.
- Subroto, Gatot, 2001, *Analisis SWOT Tinjauan Awal Pendekatan Manajemen*, [academe@indopubs.com](mailto:academe@indopubs.com). Tgl download 4 Desember 2009.
- Sun Tzu, 1992, *Seni Berperang*, PT Elex Media dan PT Gramedia Group.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Binarupa Aksara.