

# ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENETAPAN STRATEGI BERSAING

## (Penelitian pada Po Shantika Jepara)

Anna Widiastuti<sup>1)</sup>  
Siti Mabruroh

STIE Nahdlatul Ulama Jepara, Jl. Taman Siswa Pekeng Tahunan Jepara  
Email: <sup>1)</sup>annawidiastuti@gmail.com

### **Abstract**

*Companies need a strategy in the development of business continuity and face the competition. Aim of this study to evaluate the development and selection of competitive strategy on the Po. Shantika in Ngabul Jepara. The method of analysis is the SWOT (Strengths Weakness Opportunities and Threats), SAP (Strategic Advantage Profile) and ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Internal variables consist of product quality, employee skills, facilities, location, price, service, promotion and corporate image. External variables consist of income per capita, market coverage, technological developments, government policy, the existence of competition and collaboration capabilities. The results showed that the Po. Shantika based SWOT matrix in position of investment, namely the position of a company that has a growth strategies. This is based of the SAP value of 3,4 are in strong position, while the value of ETOP in EOE at 3,9 and 3,5 ETE are on speculative business.*

*Keyword: SWOT, SAP and ETOP*

### **Abstrak**

*Perusahaan memerlukan strategi dalam pengembangan kelangsungan usaha dan menghadapi persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengembangan dan pemilihan strategi bersaing pada Po. Shantika di Desa Ngabul Kabupaten Jepara. Metode analisisnya adalah SWOT (Strengths Weakness Opportunities and Threats), SAP (Strategic Advantage Profile) dan ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Variabel internal terdiri dari kualitas produk, ketrampilan karyawan, fasilitas, tempat, harga, pelayanan, promosi dan citra perusahaan. Variabel eksternalnya terdiri dari pendapatan per kapita, penguasaan pasar, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, keberadaan pesaing dan kemampuan menjalin kerjasama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Po. Shantika dalam matrik SWOT berada dalam posisi investasi, yaitu posisi perusahaan yang mempunyai alternatif strategi atau strategi pertumbuhan. Hal ini didasarkan dari nilai SAP sebesar 3,4 berada di posisi kuat, sedangkan nilai ETOP pada EOE sebesar 3,9 dan ETE 3,5 berada pada usaha spekulatif.*

*Kata kunci: SWOT, SAP dan ETOP.*

## Pendahuluan

Unit bisnis harus menyusun kategori faktor-faktor lingkungan *internal* serta lingkungan *eksternal*, dan menyusun sistem intelegensi pemasaran untuk memperkirakan kecenderungan dan perkembangan. Para pemasar di perusahaan harus mengidentifikasi peluang dan hambatan. Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang baru.

Setiap perusahaan tentunya memiliki faktor *internal* dan *eksternal* yang berbeda. Oleh karena itu strategi yang dipergunakan tentunya akan berbeda-beda pula. Strategi yang dipergunakan oleh suatu perusahaan belum tentu dapat dipergunakan oleh perusahaan lain. Oleh karena itu sangatlah perlu untuk mempelajari strategi bisnis dasar agar kita dapat mengetahui penerapan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan.

Evaluasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan akan mendorong kearah perbaikan dan peningkatan kekuatan perusahaan. Sedangkan evaluasi peluang dan ancaman mendorong perusahaan untuk mengetahui peluang apa yang dapat dipergunakan perusahaan dalam meningkatkan labanya, serta dapat mengurangi ancaman dari luar perusahaan yang akan mengganggu kinerja perusahaan.

Adapun permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi bersaing yang dilakukan oleh PO. Shantika di Desa Ngabul Kabupaten Jepara?

## Tinjauan Pustaka

### SWOT

SWOT banyak digunakan sebagai salah satu analisis dalam perencanaan strategis. Menurut Freddy Rangkuti (1997) 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*).

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal* (*strength and weaknesses*) serta lingkungan *eksternal* (*opportunities and threats*) yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor *eksternal* yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), dengan faktor *internal* yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). *Strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) adalah faktor manajemen yang sepenuhnya dalam kendali manajemen, dimana kekuatan adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Sedangkan kelemahan adalah faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen, tetapi tidak berhasil dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.

*Opportunity* (peluang) adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan memberikan suatu peluang sukses bagi perusahaan. Jika perusahaan mempunyai kkeuatan yang cukup untuk beradaptasi. *Threats* (ancaman)

adalah faktor-faktor yang berada diluar manajemen, tetapi bila muncul akan mengancam hidup perusahaan.

Pada gambar 1 disajikan diagram analisis SWOT

**Gambar 1**  
**Analisis SWOT**  
Peluang

Kekuatan Internal	Kuadran IV <i>Strategi turnaround</i>	Kuadran I <i>Strategi agresif</i>	Kelemahan Internal
	Kuadran III <i>Strategi defensive</i>	Kuadran II <i>Strategi diversifikasi</i>	
Ancaman			

Sumber : Freddy Rangkuti 1997

Keterangan :

1. 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*).
2. Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi *internal*. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk atau jasa).
3. Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis ini mirip dengan *Question Mark* pada *BCG* matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan *internal*.

### **SAP**

SAP merupakan suatu proses diagnosis untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan untuk memperkecil kelemahan, atau mempertimbangkan kemungkinan, membatasi strategi atau mana saja hal yang dapat diperbaiki.

Faktor-faktor *internal* (pemasaran dan distribusi), yaitu struktur persaingan dan pangsa pasar, sistem riset pasar, bauran produk dan jasa, lini produk dan jasa, produk baru, sistem riset pasar, bauran produk dan jasa, lini produk dan jasa, produk baru, hak paten, pandangan positif dan pelayanan, pengepakan produk, harga dan jasa, tenaga penjual, periklanan, promosi, jasa jual dan jalur distribusi.

Faktor-faktor *internal* (penelitian, pengembangan dan rekayasa), yaitu kemampuan penelitian dasar, kemampuan pengembangan produk, desain produk,

desain pengolahan dan perbaikan, pengembangan pengepakan, penggunaan material lama dan baru, kemampuan desain dan memenuhi keinginan konsumen, laboratorium dan fasilitas, teknisi, lingkungan kerja, para manajer dan kemampuan unit teknologi yang efektif.

Faktor-faktor *internal* (manajemen produksi dan operasi), yaitu biaya operasi, kapasitas permintaan pasar, fasilitas, bahan baku dan biaya, ketersediaan bahan baku dan biaya, peralatan dan mesin, kantor, lokasi fasilitas dan kantor yang strategis, pengendalian persediaan, prosedur, kebijakan pemeliharaan, integrasi vertical dan keluwesan operasi.

Faktor-faktor *internal* (sumber daya dan karyawan perusahaan), yaitu citra dan prestise perusahaan, struktur organisasi dan suasana efektif, ukuran perusahaan, sistem dukungan staff, karyawan berkualitas tinggi, pengalaman dan prestasi manajemn, hubungan dengan karyawan, kebijakan hubungan kerja, biaya karyawan dan informasi manajemen.

### **ETOP**

Beberapa pendekatan yang ada disajikan dalam referensi, yaitu ETOP (*environmental threat and opportunity profile*) profil ancaman dan peluang lingkungan. Sektor lingkungan seperti sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, konsumen, pemasok, pesaing dan internasional.

ETOP dapat disusun sedemikian hingga manajemen puncak dapat mengidentifikasi sektor lingkungan yang paling kritis dan secara intensif, memusatkan pada kemungkinan dampaknya terhadap strategi perusahaan secara menyeluruh dan aspek-aspek penting operasinya. Manajemen puncak dapat memusatkan perhatian pada beberapa bidang dan mendelegasikan yang lainnya, ETOP yang lebih terinci harus dikembangkan untuk memusatkan diagnosis secara lebih tepat. Analisis itu harus memberikan data dan estimasi untuk implikasikan pendapatan dan biaya dari faktor-faktor ini termasuk estimasi kemungkinan bahwa kejadian-kejadian tertentu akan terjadi dan saat terjadinya. Oleh karena itu, kuncinya adalah mengidentifikasi kecenderungan yang diperkirakan dan menilai kemungkinan dampaknya.

### **Posisi Perusahaan, SAP dan ETOP**

Posisi perusahaan dalam analisis SAP dapat dikelompokkan menjadi 6, yaitu :

1. dominan (*dominant*), yaitu perusahaan mengontrol perilaku pesaing lain dan mempunyai pilihan yang luas atau pilihan-pilihan strategis.
2. kuat (*strong*), yaitu perusahaan ini dapat mengambil tindakan *independent* tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya dan dapat mempertahankan posisi jangka panjangnya tanpa memperhatikan tindakan-tindakan pesaing.
3. unggul (*favorable*), yaitu perusahaan mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan peluang yang diatas rata-rata untuk memperbaiki posisinya.

4. dapat dipertahankan (*tenable*) yaitu perusahaan berkinerja pada satu level kepuasan yang memadai untuk menjamin kesinambungan bisnis, tetapi keberadaan perusahaan itu dibiarkan saja oleh perusahaan yang dominan dan dia memiliki peluang dibawah rata-rata untuk memperbaiki posisinya.
5. Lemah (*weak*), yaitu perusahaan memiliki kinerja yang tidak memuaskan, tetapi ada peluang perbaikan. Perusahaan harus berubah atau keluar.
6. Tidak dapat dipertahankan (*nontenable*), yaitu perusahaan tidak memiliki kinerja yang memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

Posisi perusahaan dalam analisis ETOP dapat dikategorikan menjadi 4:

1. Usaha Ideal (*ideal business*) adalah suatu bisnis yang memiliki peluang utama yang besar dan ancaman utamanya kecil. Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi, posisi ini sangat menguntungkan perusahaan.
2. Usaha spekulatif (*spekulatif business*) adalah suatu bisnis yang mempunyai peluang dan ancaman utama yang besar. Jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.
3. Usaha dewasa (*mature business*) adalah suatu bisnis yang peluang maupun ancaman utamanya kecil. Artinya, jika perusahaan gagal dalam menjalankan bisnisnya tidak berakibat fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.
4. Usaha Gawat (*trouble business*) adalah suatu bisnis yang berpeluang kecil dan memiliki ancaman yang besar. Posisi merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan untuk menjalankan usaha.

Menurut Jush dan Glueck (1998) ada 4 macam strategi, yaitu:

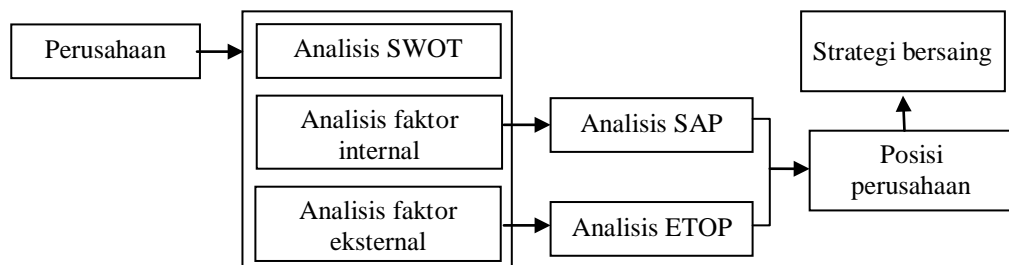
1. Strategi Stabilitas, yaitu perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk dan jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang dangat serupa. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.
2. Strategi Ekspansi, yaitu perusahaan melayani masyarakat dalam sketor produk dan jasa tambahan atau penambahan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.
3. Strategi Penciutan, yaitu perusahaan merasakan perlunya untuk mengutangi lini produk dan jasa, pasar dan fungsi mereka. Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.
4. Strategi Kombinasi, yaitu keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan dan penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang (secara berharap).

### Alur Pemikiran

Penelitian ini akan mengarah pada permasalahan tentang bagaimana strategi yang baik harus dilakukan oleh perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dengan pendekatan analisis SWOT. Alur pemikiran penelitian disajikan pada gambar 2.

Berdasarkan gambar 2 dapat dijelaskan bahwa posisi perusahaan diidentifikasi dengan faktor *internal* dan faktor *eksternal*, keduanya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan serta memanfaatkan peluang dan menghindari tantangan perusahaan untuk dapat strategi bersaing yang tepat. Analisis SAP meliputi kualitas produk, ketrampilan karyawan, fasilitas, tempat, harga, pelayanan, promosi dan citra perusahaan. Sedangkan analisis ETOP meliputi pendapatan penduduk, penguasaan pasar, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, keberadaan pesaing dan kemampuan menjalin kerjasama. Berdasarkan SAP dan ETOP dapat ditentukan posisi perusahaan sehingga perusahaan dapat memilih strategi terbaik.

**Gambar 2**  
**Alur Pemikiran**



### Metode Penelitian

#### Sampel

Objek penelitian adalah Po Shantika, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang transportasi, khususnya Bis Malam. Populasi dalam penelitian ini lebih dari 100 orang penumpang, jumlah rata-rata 34 penumpang dengan 8 armada tiap berangkat pulang atau pergi Jepara-Jakarta maupun Jakarta-Jepara berjumlah 272 penumpang. Maka jumlah subjeknya diambil 25% (Arikunto, 2002) dari 272 penumpang, dengan demikian dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 68 penumpang. Adapun pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Non Random sampling*.

#### Metode Analisis

Metode analisis dalam penelitian ini yang digunakan adalah analisis SWOT, yang menggabungkan keadaan internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

1. Analisis SAP merupakan profil kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

2. Analisis ETOP merupakan profil peluang dan ancaman perusahaan.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SAP atau analisis faktor *internal* adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi elemen-elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Pembobotan masing-masing elemen dengan skala: sangat baik (1), kurang baik (2), cukup (3), baik (4), dan sangat baik (5). Penghitungan bobot menggunakan rumus pembagian antara jumlah bobot variabel tertentu dengan jumlah total bobot variabel tertentu.
3. Menghitung rating untuk masing-masing elemen tersebut dengan memberikan skala: sangat kurang baik (1), kurang baik (2), cukup (3), baik (4), dan sangat baik (5). Perhitungan rating dengan menggunakan mean, yang dihitung dengan menggunakan rumus pembagian antara jumlah rating variabel tertentu dengan jumlah responden.

Terakhir ditentukan posisi perusahaan melalui analisis SAP. Penentuan kelas interval dari enam (6) posisi persaingan didasari atas faktor bobot dan nilai faktor kunci sukses adalah mulai dari 1 sampai 4. Penentuan kelas interval ditentukan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Posisi SAP**

<b>Posisi</b>	<b>Kelas Interval</b>
Dominan	3,50 - 4,00
Kuat	3,00 – 3,50
Aman	2,50 – 3,00
Bertahan	2,00 – 2,50
Lemah	1,50 – 2,00
Hilang harapan	1,00 – 1,50

Sumber : Suwarsono, 2000

Dalam melakukan analisis ETOP dapat dibagi menjadi 2 variabel, yaitu:

1. *Environment Opportunity Element (EOE)*  
Perusahaan dikatakan berhasil bila mereka mampu mengembangkan diri dalam industri dengan peluang yang menarik dan kemudian dibuat suatu daftar EOE untuk dimensi waktu tertentu. Elemen-elemennya adalah kebijakan Pemerintah, penguasaan pasar, pendapatan penduduk dan kemampuan menjalin kerjasama.
2. *Environment Threat Element (ETE)*  
Perusahaan dikatakan berhasil bila ancaman lingkungan yang dihadapi adalah sedemikian rupa sehingga masih dapat diantisipasi dan adaptasi dengan kekuatan internal yang dimiliki, maka perlu dibuat suatu daftar ETE yang ada saat ini berpotensi mengganggu pertumbuhan penduduk yang ada. Elemen-elemennya adalah keberadaan pesaing, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah dan keadaan perekonomian.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis *ETOP* adalah sebagai berikut :

1. Mencari rumusan EOE atau ETE (identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan).
2. Pembobotan variabel EOE dan ETE. Skala peluang (EOE) dan ancaman (ETE) adalah: tidak penting (1), kurang penting (2), cukup penting (3), penting (4) dan sangat penting (5). Sedangkan penghitungan bobot menggunakan rumus pembagian antara jumlah bobot variabel tertentu dengan jumlah total bobot tertentu.
3. Menghitung rating untuk masing-masing factor dengan memberikan skala sebagai berikut: tidak menarik (1), kurang menarik (2), cukup menarik (3), menarik (4), dan sangat menarik (5). Sedangkan rating untuk ETE adalah : tidak gawat (1), kurang gawat (2), cukup gawat (3), gawat (4), dan sangat gawat (5). Sedangkan perhitungan rating dengan menggunakan mean, yang dihitung dengan rumus pembagian antara jumlah rating variabel tertentu dengan jumlah responden. Kemudian dilanjutkan dengan menghitung skor (bobot dikalikan dengan rating) dan penjumlahan skor.

Setelah EOE dan ETE didapat, kemudian keduanya digabungkan dan diaplikasikan kedalam matrik *ETOP*, seperti pada gambar 3.

**Gambar 3**  
**Matrik *ETOP***

tinggi 5,0	Usaha ideal	Usaha spekulatif
<b>EOE</b>		
rendah 1,0	Usaha dewasa	Usaha gawat
	1,0 rendah	5,0 tinggi
	<b>ETE</b>	

Sumber: Rangkuti, 2002

Keterangan:

1. Usaha ideal (*ideal business*), adalah suatu bisnis yang memiliki peluang utama yang besar dan ancaman utamanya kecil. Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi, posisi ini sangat menguntungkan perusahaan.
2. Usaha spekulatif (*spekulatif business*), adalah suatu bisnis yang mempunyai peluang dan ancaman utama yang besar. Jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.
3. Usaha dewasa (*mature business*), adalah suatu bisnis yang peluang maupun ancaman utamanya kecil. Artinya, jika perusahaan gagal dalam menjalankan bisnisnya tidak berakibat fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.
4. Usaha gawat (*trouble business*), adalah suatu bisnis yang berpeluang kecil dan memiliki ancaman yang besar. Posisi merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan untuk menjalankan usaha.



### **Matrik SWOT**

Analisis matrik swot merupakan penggabungan posisi SAP dan posisi ETOP kedalam matrik SWOT, adapun posisi perusahaan secara lebih rinci pada matrik SWOT dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**2 Matrik Posisi SWOT**

SAP \ ETOP	Usaha ideal	Usaha dewasa	Usaha spekulatif	Usaha gawat
Dominan	I	I	I	I
Kuat	I	I	I	I
Aman	I	I	I	D
Bertahan	I	I	D	D
Lemah	I	D	D	D
Hilang harapan	I	D	D	D

Sumber : Freddy Rangkuti, 2002

Posisi dengan tanda I (*invest*) adalah strategi yang telah dipakai dapat diterapkan namun ada perbaikan pada strateginya atau pada fungsi manajemennya. Sedangkan posisi dengan tanda D (*divest*) adalah strategi yang ada sebaiknya diubah.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Analisis SAP**

Berdasarkan perhitungan faktor internal dapat dijelaskan bahwa posisi persaingan Po. Shantika bernilai 3,4 berada di posisi kuat yaitu pada posisi ini perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang, dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak cukup aktif. Perhitungan disajikan pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Rekap Perhitungan Faktor Internal Po. Shantika**

Indikator internal	Bobot	Skala	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,20	3,39	0,688
Ketrampilan karyawan	0,10	3,39	0,34
Fasilitas	0,20	3,22	0,654
Tempat	0,10	3,37	0,341
Harga	0,10	2,94	0,296
Pelayanan	0,10	3,5	0,359
Promosi	0,10	3,56	0,355
Citra perusahaan	0,10	3,66	0,368
Jumlah	1,00		3,4

Sumber : Data Primer yang diolah

## Analisis ETOP

Hasil perhitungan faktor eksternalnya dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil rekap Perhitungan Faktor Eksternal Po. Shantika**

Indikator variabel eksternal	Bobot	Skala	Nilai Tertimbang
Pendapatan penduduk	0,10	3,25	0,325
Penguasaan pasar	0,20	4	0,8
Perkembangan teknologi	0,20	4	0,8
Kebijakan pemerintah	0,10	2,5	0,25
Keberadaan pesaing	0,20	3,25	0,65
Kemampuan kerjasama	0,20	3,5	0,7
Jumlah	1,00		3,5

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari perhitungan tabel 3, kemudian dijabarkan untuk mengukur factor EOE (peluang lingkungan) dan ETE (ancaman lingkungan) pada tabel 5 dan tabel 6, dengan hasil yang diperoleh bahwa nilai EOE sebesar 3,9 dan nilai ETE sebesar 3,5.

**Tabel 5**  
**Rekap Perhitungan Elemen Peluang Lingkungan Po. Shantika**

Elemen peluang lingkungan	Bobot	Skala	Nilai Tertimbang
Penguasaan pasar	0,10	3,5	0,35
	0,20	3,75	0,75
Perkembangan teknologi	0,20	4,25	0,85
	0,20	4	0,8
Kemampuan menjalin kerjasama	0,20	3,75	0,75
	0,10	3,75	0,375
Jumlah	1,00		3,9

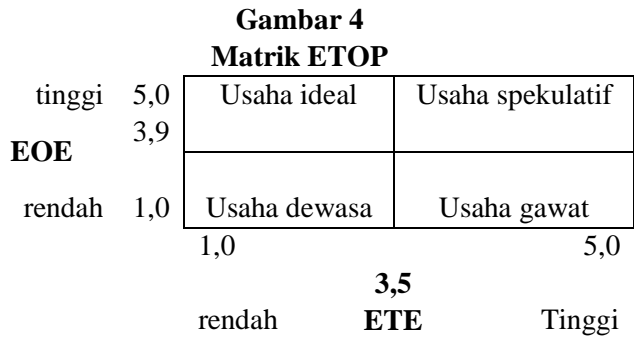
Sumber : Data Primer yang diolah

**Tabel 6**  
**Rekap Perhitungan Elemen Ancaman Lingkungan Po. Shantika**

Elemen ancaman lingkungan	Bobot	Skala	Nilai Tertimbang
Pendapatan Penduduk	0,20	3,75	0,75
	0,20	3,5	0,7
Kebijakan Pemerintah	0,20	3,75	0,75
	0,20	3,25	0,65
Keberadaan Pesaing	0,10	3,75	0,375
	0,10	3,25	0,325
Jumlah	1,00		3,5

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis ETE dan EOE, maka ETOP Po. Shantika dapat digambarkan pada gambar 4, dimana dapat dijelaskan bahwa ETOP dari Po. Shantika pada posisi usaha spekulatif. Unit usaha spekulatif ini merupakan unit bisnis yang memiliki peluang sukses besar, tetapi resiko gagalnya sangat tinggi. Jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.



Sumber : Data Primer yang diolah

### Analisis SWOT

Analisis matrik SWOT merupakan penggabungan posisi ETOP kedalam matrik SWOT, posisi dan tanda I (*investasi*) adalah posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak dibandingkan dengan posisi D (*divestasi*). Sedangkan daerah yang kosong, merupakan daerah untuk memikirkan atau divestasi. Adapun posisi usaha Po. Shantika secara jika dilihat dari matrik SWOT dapat dilihat pada tabel 7.

**Tabel 7**  
**Matrik Posisi SWOT Po. Shantika di Ngabul Kabupaten Jepara**

SAP \ ETOP	Usaha ideal	Usaha dewasa	<b>Usaha spekulatif</b>	Usaha gawat
Dominan	I	I	I	I
<b>Kuat</b>	I	I	I	I
Aman	I	I		D
Bertahan	I		D	D
Lemah	I	D	D	D
Hilang harapan	I	D	D	D

Sumber: Data Primer yang diolah

Dalam matrik SWOT diatas, analisis SAP dan ETOP Po. Shantika berada pada posisi internal yang kuat dan posisi eksternal pada usaha spekulatif. Maka perusahaan Po. Shantika berada pada posisi investasi yaitu posisi perusahaan yang mempunyai alternatif strategi atau strategi pertumbuhan.

## Penutup

Posisi pemasaran jasa transportasi darat Po. Shantika di Ngabul Kabupaten Jepara berdasarkan SWOT dapat dijelaskan bahwa dilihat dari analisis SAP (*strategic profile analysis*) dengan jumlah nilai tertimbang sebesar 3,4 menunjukkan adanya kekuatan. ETOP (*environment threat opportunity profile*) yang merupakan faktor peluang lingkungan eksternal diperoleh hasil 3,9 yang menunjukkan adanya peluang. Sedangkan faktor ancaman lingkungan eksternal ETE (*environmet threat element*) diperoleh hasil ETE sebesar 3,5 yang menunjukkan ancaman yang tidak cukup berarti, hal ini menunjukkan posisi ETOP berdasarkan matrik berada pada posisi usaha spekulatif. Dengan demikian berarti posisi perusahaan berada pada strategi investasi yang merupakan situasi masih cukup menguntungkan bagi perusahaan, karena Po. Shantika di Ngabul kabupaten Jepara masih mmeiliki kekuatan dari segi internal untuk menghadapi ancaman yang ada, sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan strategi *diversifikasi* (produk atau pasar). SWOT terletak pada posisi investasi yang merupakan interaksi dari posisi ETOP usaha spekulatif dan posisi SAP kuat.

Strategi Pemasaran Jasa Transportasi Darat Po. Shantika di Ngabul kabupaten Jepara berdasarkan SWOT dapat dijelaskan bahwa strategi yang dapat dijalankan oleh Po. Shantika di Ngabul kabupaten Jepara pada posisi tersebut adalah strategi agresif dan pertumbuhan.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi revisi V, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Dharmmesta, B.S. dan Irawan, 2005, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Fida, Eka Noor, 2007, *Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Rokok PT. Padajayanya Jepara*, Skripsi UMK Kudus.
- Hasanudin, 2008, “*SWOT Analysis*”, [http://www.pdk.go.id/analisis\\_swot\\_gatot.htm](http://www.pdk.go.id/analisis_swot_gatot.htm).
- Indriantoro, Nur dan Supomo, B., 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Irawan dan Faried Wijaya, 1996, *Pemasaran Prinsip dan Kasus*, BPFE, Yogyakarta.
- Iskandar, Putong, 2009, “*Tehnik Pemanfaatan Analisis Swot Tanpa Skala Industri*”. <http://ejournal.gunadarma.ac.id/index>.
- Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F, 1998, *Manajemen Strategis Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, P, 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi millennium pertama, PT. Prenhallindo, Jakarta.

- Lembaga Penelitian Universitas Diponegoro, 2009. “*Swot Analysis UNDIP*”  
<http://www.lemlit.undip.ac.id/index>.
- Porter, Michael, 1980, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Putri, Rinella, 2007, “*Teknik Analisis SWOT*”, <http://www.vibiznews.com>
- Rangkuti, F., 1997, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Sun, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1995, *Manajemen Strategik*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Suadi, Arif, 2007, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, 1998, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Suwarsono, Muhammad, 2002, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, Edisi Ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Yuswandi, A, 2007, *Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kudus*, Skripsi UMK Kudus.