

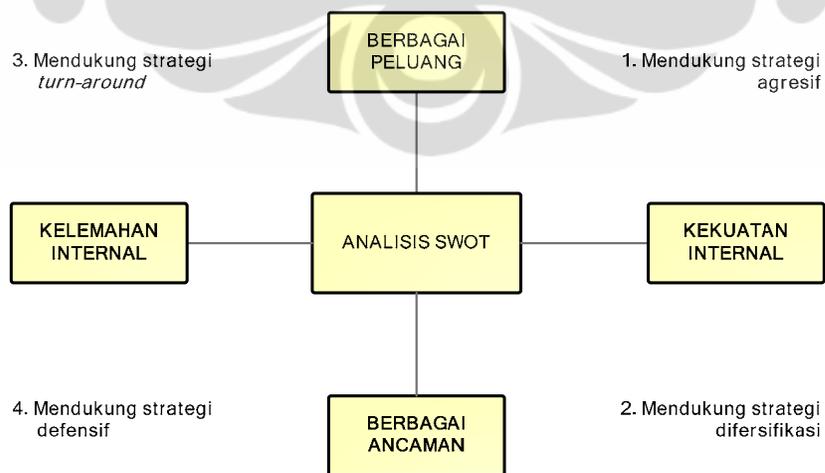
# BAB 3

## SWOT DAN STRATEGI BERSAING

### 3.1 SWOT UNTUK FORMULASI STRATEGI

Analisis SWOT didasarkan pada logika, yaitu memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakna perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus mampu menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini atau biasa disebut Analisis Situasi.

Analisis situasi yang dipakai adalah Analisis SWOT. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal *Strength* dan *Weakneses* dan eksternal *Opportunities* dan *Threats* . Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT yang membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*). Gambar 3.1 menunjukkan bagan untuk analisis SWOT.



Gambar 3.1 Analisis SWOT [11]

### 3.1.1 Kuadran dan Faktor Internal Eksternal

Pada Gambar 3.1 menunjukkan analisis SWOT yang dibagi ke dalam empat kuadran. Dimana tiap kuadran memiliki arti sebagai berikut:

#### 1. Kuadran 1

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan internal, sehingga dengan kekuatan yang dimilikinya dapat memanfaatkan peluang yang ada menjadi keuntungan bagi perusahaan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

#### 2. Kuadran 2

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun memiliki kekuatan internal. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

#### 3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak dia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan seperti ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

#### 4. Kuadran 4

Situasi ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, dimana perusahaan tersebut mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang bisa diterapkan saat menghadapi situasi ini adalah dengan bertahan sambil meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman sambil mencari peluang yang ada.

### 3.1.2 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Tabel 3.1 menunjukkan faktor internal dan eksternal SWOT.

**Tabel 3.1 : MATRIK SWOT [11]**

Faktor Internal	<b>STRENGTH (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Faktor Eksternal		
<b>OPPORTUNITY (O)</b> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>TREATHS (T)</b> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matrik internal eksternal merupakan pengembangan dari model *General Electric (GE Model)*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang harus dihadapi. Tujuan penggunaan data ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis korporat yang lebih detail. Pemodelan strategi bisnis perusahaan menggunakan matrik internal eksternal ini seperti ditunjukkan pada Gambar 3.2 di bawah ini.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Sedang	Rendah
D A Y A  T A R I K  I N D U S T R I	Tinggi	1  GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2  GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3  RETRENCHMENT  Turn Around
	Sedang	4  STABILITY  Hati - hati	5  GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal  STABILITY Tak ada perubahan strategi profit	6  RETRENCHMENT  Captive company atau divestment
	Rendah	7  GROWTH  Diversifikasi Konsentrik	8  GROWTH  Difersifikasi Konglomerat	9  RETRENCHMENT  Bangkrut atau Likuidasi

**Gambar 3.2** Model untuk Strategi Korporat [11]

Pemodelan strategi internal eksternal tersebut digunakan untuk mengidentifikasi sembilan sel yang digunakan untuk penentuan strategi perusahaan, namun pada prinsipnya kesembilan sel strategi tersebut, mengelompokkan hasil analisis data menjadi tiga strategi utama yaitu:

- a) *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diserfikasi (sel 7 dan 8).
- b) *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan (sel 4 dan 5).
- c) *Retrenchement strategy* (sel 3,6,9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

### 3.2 STRATEGI BERSAING [12]

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Day dan Wensley, 1988, yang dikutip Freddy Rangkuti dalam bukunya Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2003 [11], identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi :

1. Keahlian tenaga kerja
2. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter [12], ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

1. *Cost Leadership*, atau keunggulan biaya menyeluruh yaitu keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang melingkupi keseluruhan strategi, meskipun kualitas, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan terhadap bahan mentah. Selain itu, juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Pada akhirnya, menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk membina pangsa pasar. Pangsa pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomi dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan margin tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna mempertahankan keunggulan biaya. Investasi kembali seperti itu juga merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

2. Diferensiasi, yaitu menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul.

Ada beberapa faktor yang dapat dijadikan dasar diferensiasi produk, di antaranya adalah: [12]

- a. Pertama, diferensiasi produk inti yaitu diferensiasi dari manfaat-manfaat utama yang diberikan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Produk inti ini menyangkut fungsi dasar produk, dan kualitas produk. Konsumen akan memberikan nilai pada produk yang dikonsumsinya melalui penilaian dari manfaat produk inti. Misalnya untuk produk televisi, kebutuhan konsumen awalnya memang akan dipenuhi oleh fungsi dasar produk ini yaitu memberikan tampilan gambar dan suara secara prima. Kualitas produk baik untuk kualitas bahan baku, ataupun kualitas output akan mempengaruhi nilai produk di mata konsumen.

Dengan memberikan fungsi dasar yang didukung oleh kualitas produk dan output yang tinggi akan menjadi diferensiasi utama dari produk tersebut. Konsumen akan mencari produk dengan diferensiasi keunggulan dari produk inti ini, mengingat produk menjadi lebih tinggi nilainya dibandingkan produk pesaing yang ada di pasar.

- b. Kedua, diferensiasi produk tambahan yaitu diferensiasi melalui pemberian manfaat tambahan dari produk kepada konsumen di luar produk inti. Manfaat selanjutnya yang akan dapat dirasakan oleh konsumen dari contoh produk televisi adalah fitur lainnya seperti untuk mendengarkan radio, koneksi dengan home theater untuk meningkatkan kualitas suara, koneksi dengan DVD player, untuk menampilkan film atau musik, koneksi dengan play station serta informasi bergambar lainnya. Semakin banyak fitur produk yang dapat memberikan manfaat kepada konsumen berarti produk tersebut dapat

memberikan customer value yang lebih tinggi dibandingkan produk pesaingnya.

- c. Ketiga, deferensiasi layanan yaitu menyangkut pemesanan dan pembayaran, pengantaran produk, pemasangan, jaminan atau garansi, dan pelayanan after sales dari produk. Deferensiasi layanan diawali dengan proses pemesanan produk, menyangkut kemudahan pemesanan (misalnya melalui internet, SMS, dan telepon), dan pembayaran baik tunai atau kredit (melalui kartu kredit). Layanan ini dapat menjadi deferensiasi yang efektif bilamana digarap secara serius oleh produsen atau penjual. Konsumen yang menginginkan layanan tinggi akan sangat memperhatikan kualitas dan kemudahan dalam pemesanan dan pembayaran ini.

Dengan diferensiasi produk akan membawa keberhasilan jangka panjang.

3. Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar. Tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi di semua pasar dan memuaskan semua kebutuhan. Juga tidak ada yang dapat beroperasi dengan baik dalam pasar yang luas. Perusahaan dapat berhasil jika mereka mendefinisikan pasar sasaran mereka dengan cermat dan menyiapkan program pemasaran yang sesuai. Konsep segmentasi pasar memberi pegangan yang sangat penting dalam pemasaran suatu produk atau layanan agar dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Segmentasi pasar juga merupakan tindakan untuk mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

Berikut adalah contoh segmentasi yang umum digunakan, seperti : [13]

- a. Segmentasi berdasarkan Geografi: segmentasi berdasarkan letak geografis, seperti kota, negara dan lain-lain.
- b. Segmentasi berdasarkan Demografi: segmentasi berdasarkan usia, gender atau jenis kelamin, education atau pendidikan tertinggi yang didapat, agama, tingkat penghasilan, dan lainnya.

