

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi guna memberi suatu rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi-potensi yang tersedia. Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus dalam menghadapi tentang kedepannya. Penempatan analisis SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi di masa yang akan datang. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Analisis SWOT juga merupakan sarana bantu bagi perencanaan strategi guna memformulasikan dan mengimplementasi strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Pearce dan Robinson, “Analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternative strategi”.

Menurut Rangkuti (2017:18), “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistimatis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan

peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Dari berbagai pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan, Analisis Swot adalah bagaimana perusahaan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki akibat pengaruh dari dalam perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat peluang dan ancaman dari lingkungan luar yang perlu diketahui untuk menyusun strategi yang efektif. Faktor-faktor penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*) Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan relatif perusahaan dan keinginan pasar yang dilayani perusahaan atau diharapkan untuk dilayani. Kekuatan muncul dalam bentuk sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok serta faktor lainnya.
2. Kelemahan (*weaknesses*) Adalah keterbatasan atau kekurangan yang secara berarti mengurangi kinerja sebuah perusahaan. Sumber dari kekurangan ini berupa sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran dan citra.
3. Peluang (*Opportunities*) Adalah yang paling menguntungkan dalam suatu lingkungan perusahaan. Identifikasi peluang dapat dilihat dari segmen pasar, perubahan kompetisi, atau kebijakan pemerintah, perubahan teknologi dan peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok.
4. Ancaman (*Threats*) Adalah situasi yang tidak menguntungkan perusahaan. Bentuk ancaman yang dihadapi perusahaan datangnya dari pesaing, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan menawar dari pembeli atau pemasok, pemasok, perubahan teknologi dan perubahan kebijakan.

Sebelum melakukan pola pikir pendekatan analisis SWOT ini di bagi menjadi 3 aspek. Menurut Ranguti (2017) ketiga aspek dalam analisa SWOT ini adalah terdiri dari:

1. Aspek Global Dalam aspek global ini kita harus mengetahui SWOT atau KEKEPAN kita yang berkaitan dengan aspek global, aspek yang bersifat garis besar, yang kadang-kadang bersifat internasional serta tidak jarang bernuansa religius. Aspek global ini sangat berkaitan dengan “Misi” dan “Visi” yang harus dikembangkan oleh perusahaan kita.
2. Aspek Strategis Aspek strategi ini merupakan penjabaran yang lebih rinci kedalam rencana kerja yang lebih bersifat jangka menengah (biasanya 5 tahunan) guna merealisasikan apa yang sudah dirumuskan oleh rencana global di atas. Dalam tahap strategis ini kita harus mampu untuk memikirkan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat kita lakukan untuk merealisasikan rancangan global, dengan tetap memperhatikan SWOT yang ada pada organisasi.
3. Aspek Operasional Aspek operasional merupakan aspek yang bersifat jangka pendek atau tahunan, atau bahkan kurang dari setahun. Rencana operasional ini akan menjabarkan secara operasional serta rinci terhadap rencana strategis. Operasionalisasi terhadap strategi yang dipilih dan ditetapkan harus ditindaklanjuti dalam bentuk keterampilan atau keahlian yang harus dikuasai, bentuk-bentuk latihan yang harus dilaksanakan, alat-alat macam apa yang harus disiapkan, begitu pula siapa personalis yang harus melakukannya dan sebagainya.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnosis lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan ancaman dari analisa lingkungan:

1. Mendefinisikan bisnis (mission dan objective).
2. Mengidentifikasi kesempatan-kegiatan dan ancaman-ancaman (opportunities dan threats).
3. Menentukan “key success factor” dalam bisnis.
4. Menilai kemampuan diri organisasi.

Lingkungan Internal Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada didalam organisasi usaha seperti:

- a. Struktur perusahaan.
- b. Budaya perusahaan.
- c. Sumber daya perusahaan.
- d. Marketing R & D.
- e. Manufacturing
- f. Service human recourse management.
- g. Management informasi system.

Lingkungan eksternal Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi seperti:

- a. Sosial ekomomi dan budaya
 1. Tahap siklus bisnis.
 2. Keadaan ekonomi (depresi, resesi, recovery).
 3. Inflasi, deflasi.
 4. Kebijakan moneter (tingkat bunga, devaluasi).
 5. Kebijakan-kebijakan perpajakan.
 6. Neraca pembayaran surplus atau defisit.
 7. Perubahan penduduk.
 8. Pergeseran usia penduduk.
 9. Distribusi pendapatan.
 10. Nilai dan sikap manusia.
- b. Politik.
- c. Teknologi.

- d. Pelanggan.
- e. Pesaing.
- f. Pemasok.
- g. Kreditor.
- h. Pemerintah.
- i. Asosiasi dagang.
- j. Pemegang saham.
- k. Perserikatan buru.

2.2 Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Konsep mengenai strategi terus berkembang dari waktu ke waktu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi berbeda dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat.

Seiring dengan perkembangan disiplin ilmu, pengertian strategi menjadi bermacam-macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli. Rangkuti (2017:3), menyatakan bahwa “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tingkat lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Jadi apabila disimpulkan dari beberapa definisi di atas maka strategi perusahaan adalah gabungan dari kegiatan yang di rencanakan dan reaksi untuk mengantisipasi persaingan dan perkembangan yang tidak terduga dalam perusahaan.

Perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan di mulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies).

Perusahaan perlu mencari kompetisi inti dalam bisnis yang dilakukan. Kemudian, apabila dijadikan satu kesatuan manajemen strategi merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi.

Menurut Kotler dan Keller (2014:267) Manajemen strategik adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar - perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.

Selanjutnya menurut Chandler dalam Rangkuti (2016:3) dalam menentukan strategi yang baik sangat di perlukan pemahaman tentang konsep strategi dan konsep-konsep lainnya. Konsep-konsep tersebut yaitu:

1. Distinctive Competence: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. Competitive Advantage: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Perencanaan merupakan sekelompok usaha yang dinilai efektif. Di mana orang harus mengetahui tentang pencapaian sesuatu sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan strategis merupakan pekerjaan merencanakan strategi untuk menuntun seluruh tindakan perusahaan, proses manajerial untuk membangun dan menjaga kesesuaian antara sumber daya organisasi dan peluang-peluang pasarnya.

Menurut Bryson (2003:4) “Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.”

Perencanaan strategi memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsi suatu perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas untuk perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan

perusahaan untuk mempersiapkan diri menghadapi lingkungan industri dengan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan penting lainnya dari perencanaan strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih antara dan memilih satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategi juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, dan strategis.

2.3 Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono dan chandra (2012:193) “Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan, ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu”.

Tujuan perencanaan strategi untuk membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, promosi, dan distribusi (marketing mix) terhadap pesaing dekatnya.

Menurut Tjiptono (2012), strategi pemasaran didasarkan atas lima konsep strategi berikut:

1. Segmentasi pasar. Tiap pasar terdiri dari bermacam-macam pembeli yang mempunyai kebutuhan, kebiasaan membeli dan reaksi yang berbeda-beda. Perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhan semua pembeli. Karena itu perusahaan harus mengelompok-kelompokkan pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.
2. Market positioning. Perusahaan tidak mungkin dapat menguasai pasar keseluruhan. Maka prinsip strategi pemasaran kedua adalah memilih pola

spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum kepada perusahaan untuk mendapatkan kedudukan yang kuat. Dengan kata lain perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba yang paling besar.

3. Targeting adalah strategi memasuki segmen pasar yang dijadikan sasaran penjualan.
4. Marketing mix strategy. Kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pembeli adalah variabel-variabel yang berhubungan dengan product, place, promotion dan price (4P).

a. Produk (Product)

Produk secara umum diartikan sebagai suatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah. Produk yang diinginkan pelanggan, baik berwujud maupun yang tidak berwujud adalah produk yang berkualitas tinggi. Artinya produk yang ditawarkan oleh bank kepada nasabahnya memiliki nilai yang lebih dibandingkan produk bank pesaing. Produk yang berkualitas tinggi yang berhasil diciptakan oleh bank akan memberikan keuntungan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan dan sangat tergantung dari berbagai pihak yang terkait antara lain sebagai berikut:

- 1) Pelayanan Prima
- 2) Pegawai yang professional
- 3) Sarana prasarana yang menunjang dengan produk tersebut
- 4) Lokasi, lay out gedung dan ruangan
- 5) Nama baik bank.

b. Harga (Price)

Harga merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan marketing mix, karena mengingat harga sangat menentukan laku atau tidaknya produk perbankan. Penetapan harga seyogyanya dilakukan setelah memonitoring

harga yang ditetapkan pesaing agar harga yang ditentukan kompetitif, ada beberapa cara yang dilakukan untuk menentukan harga yang tepat, yaitu:

- 1) Strategi harga cost-plus, yaitu harga dihitung dari biaya ditambah margin keuntungan yang diinginkan (persentasi dari biaya).
- 2) Strategi harga mark-up, yaitu harga dihitung sebagai suatu persentase dari harga jual.
- 3) Strategi break-even (impas), yaitu harga dihitung dengan menggunakan tingkat penjualan yang diperlukan untuk menutup seluruh biaya tetap dan variabel.
- 4) Strategi harga going-rate, berarti harga ditetapkan sama dengan harga pesaing.

c. Saluran Distribusi (Place)

Distribusi merupakan kegiatan ekonomi yang menjembatani kegiatan produksi dan konsumsi. Berkat distribusi, barang dan jasa dapat sampai ke tangan konsumen. Dalam sektor jasa distribusi didefinisikan sebagai setiap sasaran yang meningkatkan keberadaan atau kenikmatan suatu jasa yang menambah penggunaannya atau pendapatan dari penggunaannya, baik dengan mempertahankan pemakai yang ada, maupun meningkatkan nilai kegunaannya diantara pemakai yang ada ataupun menarik pemakai yang baru.

d. Promosi (Promotion)

Promosi merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat menjadi kenal aka produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka akan menjadi senang lalu membeli produk yang ditawarkan tersebut. adapun alat-alat yang dapat dipergunakan dalam mempromosikan produk itu adalah melalui:

- 1) Advertisement (iklan)
- 2) Promosi Penjualan (Sales Promotion)
- 3) Personal Selling
- 4) Publisitas (publication)

5. Timing strategy. Penentuan saat yang tepat dalam memasarkan produk merupakan hal yang perlu diperhatikan. Meskipun perusahaan melihat adanya kesempatan baik. Terlebih dahulu harus dilakukan persiapan baik produksi.

Manajemen perlu mempelajari kelemahan, kekuatan strategi pesaing agar bisa merumuskan, menerapkan strategi persaingan yang efektif dan sekaligus menempatkan diri dalam lingkungan persainagan secara kompetitif.

2.4 Strategi Bersaing

Menurut Kotler dan Keller (2012) “strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana”.

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meninggalkan pelayanan atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya. Strategi bersaing yang efektif dapat dilakukan oleh pengusaha dengan cara mengenali dan menilai pesaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka serta pola reaksinya, kemudian pengusaha harus memilih pesaing utama yang akan diserang

atau dihindari, dengan cara ini pengusaha dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing potensial dan kekurangannya. Hal-hal yang harus diperlukan dalam usaha didalam menganalisis pesaing yaitu:

a. Mengenali pesaing

Pengusaha dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri harus memahami pola persaingan dalam industri bila berharap dapat menjadi pemain efektif dalam industri tersebut. Dari sudut pandangan pasar, pengusaha dapat pula mengenali pesaingnya. Disini mereka menetapkan pesaing sebagai pengusaha yang mencoba memuaskan kebutuhan nasabah yang sama.

b. Memastikan tujuan pesaing

Setelah usaha pesaing utama maka pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang menjadi tujuan pesaing? Apakah ingin memaksimalkan laba? Pengusaha harus mengetahui strategi apa yang digunakan pesaing untuk merealisasikan tujuan tersebut. Pengusaha harus pula memantau tujuan utama pesaing ingin memasuki segmen pasar yang sudah dilayani pengusaha.

c. Mengenali strategi pesaing

Pada setiap industri, pesaing dapat dibagi kedalam kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Kelompok strategi adalah perusahaan dalam satu industri usaha. Pengusaha harus mengetahui mutu, sifat dan bauran produk atau jasa, banyaknya sektor industri, kualitas tenaga penjual dan promosi yang digunakan pesaing. Demikian juga program riset dan informasi pemasaran pesaing, dan strategi keuangan yang digunakan pesaing.

d. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Pengusaha dapat belajar dari data skunder untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing atau dapat pula dari pengalaman pribadi serta lewat riset pemasaran. Kini banyak bisnis yang memakai benchmarking (penetapan tolak ukur), membandingkan produk atau jasa terhadap produk atau jasa pesaing atau indstri terkemuka lain untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

e. Memperkirakan reaksi pesaing

Pengusaha ingin mengetahui apa yang akan dilakukan pesaing? Manajemen harus mengetahui bahwa, reaksi setiap pesaing berbeda ada yang tidak bereaksi cepat terhadap gerakan pesaing. Dalam industri tertentu, para pesaing hidup relatif dalam harmoni. Mengetahui bagaimana pesaing utama beraksi merupakan petunjuk terbaik bagi pengusaha untuk mengetahui besarnya manfaat untuk menyerang pesaing atau sebaiknya mempertahankan porsi usaha saat ini.

f. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari

Suatu alat yang bermanfaat untuk menilai kekuatan dan kelemahan pesaing adalah analisis nilai pelanggan. Tujuan analisis ini adalah menetapkan manfaat yang dinilai tinggi oleh nasabah sasaran dan bagaimana menghargai nilai relatif dan berbagai tawaran pengusaha pesaing. Hal pertama yang harus dilakukan oleh pengusaha adalah mengenali sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya diminta pelanggan. Kemudian pengusaha harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat yang dihargai tersebut. Kunci untuk memperoleh keunggulan pesaing adalah memperhatikan setiap segmen nasabah dan menguji bagaimanakah tawaran bank dibandingkan dengan tawaran pesaing utama. Jika tawaran pengusaha lebih baik, maka pengusaha dapat menetapkan harga sama dan segmen pasarnya naik. Akan tetapi apabila prestasi usaha untuk beberapa sifat penting lebih rendah dari pada pesaing utama maka, pengusaha harus berusaha keras untuk memperkuat sifat-sifat tersebut atau mencari sifat penting yang dapat dikembangkan melebihi pesaing utama.