

## PERTEMUAN 7

### STRATEGI BERSAING PADA UNIT BISNIS

---

# What is your Strategy?



#### KEUNGGULAN KOMPETITIF

Keunggulan kompetitif merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. **Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi.** Keunggulan kompetitif bersifat sementara sehingga muncul hiperkompetisi, yaitu situasi dengan tingkat kompetisi yang intensif dan terus-menerus meningkat. Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

Ada lima teknik analisa yang dikembangkan untuk membantu para perencana strategi dalam proses pembuatan strategi. **Teknik pertama** adalah Analisa Kesenjangan, **kedua adalah Matrik strategi umum**, teknik **ketiga diperkenalkan oleh sebuah perusahaan konsultan yang terkenal dengan nama *Boston Consulting Group (BCG)*.** Diambil dari nama tersebut maka teknik analisa ketiga ini kemudian diberi nama ***Matrik Group Konsultan Boston (BCG Matrix)***. Teknik ini dapat digunakan dalam usaha menempatkan posisi SBU / Produk dibandingkan dengan para pesaing.

**Teknik keempat adalah** dengan menggunakan Matrik SWOT dan **terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk.**

## **ANALISA KESENJANGAN**

Analisa kesenjangan memberikan suatu mekanisme untuk menyatukan berbagai variasi produk dan bisnis dalam suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu produk atau bisnis, contohnya adalah Indofood. **Langkah pertama dalam analisa ini** adalah menentukan hasil yang ingin dicapai dimasa datang dengan asumsi tetap memakai strategi yang saat ini telah diadopsi. Jika terjadi kesenjangan / perbedaan (gap) antara hasil yang telah dicapai (titik C) dengan hasil yang diproyeksikan (titik B) maka muncul yang dinamakan Kesenjangan Strategik (Strategic Gap).

Dengan munculnya kesenjangan tersebut, maka strategi yang diaplikasikan oleh perusahaan tidak relevan lagi digunakan untuk mencapai tujuan semula. Ada beberapa kemungkinan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memperkecil kesenjangan ini adalah :

1. Merubah strategi dari satu atau lebih SBU.
2. Merubah pengalokasian sumber-sumber daya diantara SBU.
3. Menambah bisnis baru untuk memperkuat bisnis yang ada.
4. Menghapuskan beberapa SBU yang ada.
5. Merubah tujuan dan/atau sasaran perusahaan

## **MATRIKS STRATEGI UMUM**

Matrik strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan SBU-SBU kedalam salah satu dari keempat kuardan yang dibentuk oleh garis horizontal (melukiskan posisi persaingan) dan vertikal (menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar). Setelah posisi SBU dapat diketahui maka pimpinan perusahaan dapat memilih beberapa strategi alternatif yang cocok dengan posisi tersebut.

## **GRUP KONSULTAN BOSTON**

**Matriks BCG (Boston Consulting Group)** merupakan salah satu dari beberapa model perencanaan portofolia yang ada dalam dunia manajemen, dimana matriks BCG sendiri di desain oleh Bruce Hendersen pada awal tahun 1970-an. Dalam matriks BCG sendiri terdiri dari empat kelompok yang di kelompokkan berdasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar dalam kaitannya dengan para pesaing lain dalam pasar dimana perusahaan tersebut berada. Matriks BCG sendiri di buat berdasarkan dua asumsi utama yaitu yang pertama adalah:

1. Semakin besar pangsa pasar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan maka semakin besar jumlah penerimaan yang diterima oleh perusahaan tersebut.
2. Perusahaan yang sedang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat akan melakukan investasi yang cukup besar termasuk dalam hal ini untuk meningkatkan infrastruktur serta fasilitas yang dapat meningkatkan kapasitas produksi maupun kapasitas distribusi, dimana tentu saja hal ini akan membutuhkan konsumsi modal yang semakin besar juga.

## **ANALISIS SWOT**

Teknik Matrik SWOT adalah dengan menggabungkan SWOT menjadi suatu matrik dan kemudian diidentifikasi semua aspek dalam SWOT. Dari kurden tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Pada pembuatan strategy dengan teknik matrik SWOT ini terlebih dahulu harus dapat dirumuskan dengan jelas hal-hal yang menjadi issue strategik buat pencapaian visi dan misi perusahaan.

Pada penentuan faktor- faktor kritis dan penunjang pada setiap analisis swot dibuat dengan melibatkan semua stakeholder perusahaan baik melalui *brainstorming* maupun *Focus Group Discussion*. Dimana prosentase kriteria keterlibatan ditentukan melalui sebuah kriteria pembobotan yang didasarkan atas derajat kontribusi pencapaian tujuan.

Dilihat dari *berbagai* perspektif persaingan :

- Perspektif Industri: pesaing merupakan organisasi yang membuat produk atau jasa yang sama.
- Perspektif Pemasaran: pesaing adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama.
- Perspektif Kelompok Strategik: kelompok strategik adalah kumpulan perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri yang mempunyai kesamaan strategi dan sumber daya.



Sumber: Coulter (2002: 212)

## ANALISIS DAUR KEHIDUPAN PRODUK

Teknik terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk yang biasanya digunakan untuk membuat strategi pemasaran. Daur Kehidupan Produk, yang diperkenalkan tahun 1950, mencoba menganalisa suatu produk berdasarkan perubahan yang terjadi pada tingkat penjualannya. Prinsipnya analisa ini mengatakan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan (Life Cycle) seperti halnya manusia yaitu kelahiran, pertumbuhan, dewasa dan akhirnya masa tua (meninggal). Seperti ada pada gambar 7-3, kehidupan suatu produk dibagi menjadi empat tahap yaitu Introduction (perkenalan), Growth (pertumbuhan), Mature (dewasa) dan Decline (masa menurun).

### ☑ Tahap Perkenalan (Introduction)

Dalam masa perkenalan sebuah produk, penjualan mulai dari nol dan meningkat secara perlahan-lahan. Keuntungan pada tahap ini akan menunjukkan jumlah yang negatif karena besarnya biaya yang dikeluarkan untuk penilaian dan promosi dan tidak dapat diimbangi oleh tingkat penjualan yang masih rendah. Strategi generik yang dapat dipilih adalah Fokus- diferensiasi.

### ☑ Tahap Pertumbuhan (Growth)

Selama tahap ini penjualan meningkat secara cepat dan kemudian diikuti dengan peningkatan yang rendah. Tahap ini merupakan suatu periode selama suatu produk mempunyai tingkat penjualan yang tinggi serta menghasilkan keuntungan yang paling maksimal. Persaingan belum begitu ketat sehingga margin yang dikenakan pada produk masih tinggi. Strategi yang cocok adalah Diferensiasi.

### ☑ Tahap Dewasa (Maturity)

Pada tahap ini penjualan mencapai titik paling maksimal dan kemudian menurun sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi kecil. Hal ini akibat dari munculnya banyak pesaing yang menjual produk serupa. Periode ini akan berlangsung beberapa tahun, sehingga perusahaan dapat menggunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Diferensiasi.

### ☑ Tahap Menurun (Decline)

Selama tahap ini baik penjualan maupun keuntungan akan turun terus sampai akhirnya produk tersebut ditarik dari pasar. Untuk tahap ini dapat digunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Fokus kepemimpinan biaya menyeluruh.

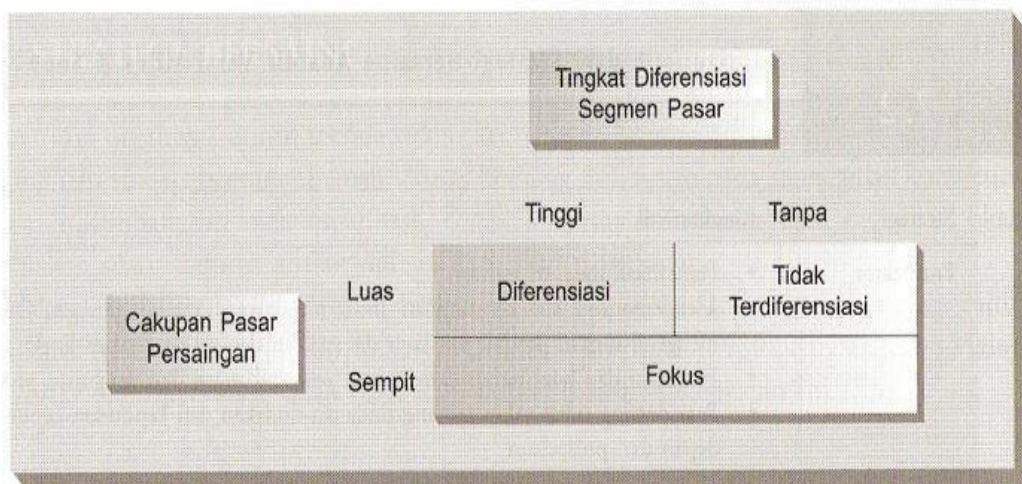
Setelah melakukan analisa dengan menggunakan beberapa teknik analisa diatas dan membuat beberapa strategi yang dianggap cocok maka semua strategi tersebut digabungkan dalam suatu laporan yang sering disebut sebagai **Rencana Bisnis (Business Plan)**. Saat ini organisasi telah mempunyai suatu Rencana Bisnis yang terdiri dari kumpulan-kumpulan dokumen yaitu: pernyataan misi, laporan analisa lingkungan, tujuan dan

sasaran perusahaan serta strategi-strategi untuk mencapainya. Kemudian, rencana tersebut harus disetujui oleh pimpinan puncak (Direksi). Hal ini penting karena persetujuan tersebut menunjukkan adanya minat dan dukungan dari atas agar rencana bisnis dapat diterapkan dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan dari pimpinan, maka pelaksanaan rencana tersebut akan tidak efektif.

## STRATEGI BERSAING

Suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi. Pernyataan misi bersifat eksternal, fokus pada pasar dan pelanggan, dan menspesifikasikan pada usaha tertentu. Organisasi dibedakan berdasarkan misinya, yaitu berorientasi laba atau nirlaba. Bisnis dibedakan ke dalam tiga dimensi:

- Kelompok pelanggan: siapa yang dilayani oleh organisasi
- Kebutuhan pelanggan: apa yang dibutuhkan konsumen yang bisa dipenuhi oleh organisasi
- Teknologi atau kompetensi inti: bagaimana organisasi akan memenuhi kebutuhan tersebut



Sumber: Chrisman, *et al.* (1988)

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, bisnis dapat dibedakan melalui dua aspek penting: (1) cakupan persaingannya, dan (2) seberapa jauh diferensiasi produk dan jasa yang ditawarkan. Kombinasi dari keduanya

menjadi dasar tiga kemungkinan strategi bersaing: **TERDIFERENSIASI, TIDAK TERDIFERENSIASI dan FOKUS.**

Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah : membeli dengan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

### Keunggulan Bersaing

	Posisi biaya rendah	Keunikan yg dilihat pelanggan
Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
Segmen Tertentu	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

#### SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan mengenai definisi persaingan dan bagaimana analisisnya?
2. Jelaskan mengenai perspektif persaingan?
3. Jelaskan prespektif strategi bersaing menurut beberapa para ahli stratgi?

#### DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

