

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.¹

Menurut Pearce dan Robinson SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila

¹ Freddy Rangkyu, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.

diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil.²

Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

B. Faktor- Faktor dalam Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan sumber daya/ kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor- faktor lain.

Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif

² Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, 229.

oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.³

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan -kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.⁴

³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, 172.

⁴ Fred, R. David, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 17.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan.⁵

Faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor- faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para

⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 109.

penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.⁶

C. Analisis Matriks SWOT

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi *opportunities* and *threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi- kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnin makro (*macro*

⁶ Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, 231.

environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths* and *weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*).⁷

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.⁸

⁷ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, 260.

⁸ Mudraja Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2005), 51.

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah:⁹

a. Strategi SO (*Strenght- Opportunity*)

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

b. Strategi ST (*Strenght- Threath*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.

c. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*)

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

d. Strategi WT (*Weakness- Threath*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.

⁹ Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), 86.

Tabel 1
Matriks SWOT

	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 83.

Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan *positioning*, untuk mengukur posisi BMT yang bersangkutan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis pada BMT berbeda-beda, maka dalam melakukan *positioning* harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu.¹⁰

¹⁰ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 53.

Dalam melakukan pembobotan dan pemberian nilai dalam setiap aspek pada analisis faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) dapat dilakukan dengan tahapan kerja sebagai berikut: ¹¹

- a. Tentukan faktor- faktor penting dari kondisi internal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan- kekuatan dan kelemahan- kelemahan. Kolom bobot merupakan tingkat kepentingan tiap- tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai 1,00.
- b. Rating merupakan nilai kondisi internal setiap organisasi. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor- faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok *strengths*, sedangkan bernilai 2 dan 1 untuk kelompok *weaknesses*.
- c. Nilai tiap- tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Jika telah menyelesaikan analisis faktor- faktor internal, hal yang sama juga dilakukan untuk menganalisis faktor- faktor eksternal, dengan cara yang sama.

- a. Tentukan faktor- faktor penting dari kondisi eksternal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam peluang-

¹¹ Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 79.

peluang dan ancaman- ancaman. Kolom bobot merupakan tingkat kepentingan tiap- tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai 1,00.

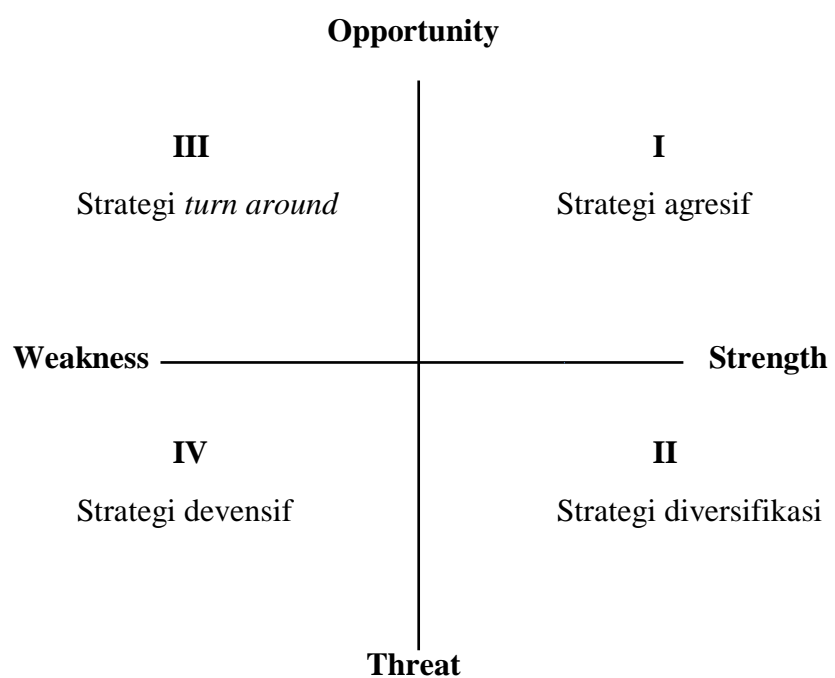
- b. Rating merupakan nilai tanggap/ antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4 tetapi jika peluangnya kecil diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, tetapi jika ancamannya sedikit nilai ratingnya 4.
- c. Nilai tiap- tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.¹²

Setelah hasil pemberian skor yang tersebut diperoleh, dapat dibuat grafik *positioning*, dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi BMT yang bersangkutan.

¹² Ibid.

Dengan menggunakan matrik diagram analisis SWOT maka dapat digambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.¹³

Gambar 1
Diagram Analisis SWOT



Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan 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*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, 175.

harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi berbagai kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan Internal.

D. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran atau untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Selain itu strategi berarti penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau perusahaan. Pada saat perusahaan ingin memenangkan persaingan pada suatu industri satu hal yang harus diputuskan yaitu siasat yang harus diberlakukan. Keberhasilan suatu siasat tidak lepas dari sumber daya dan kecakapan pendayagunaannya.¹⁴

Menurut Hamel Prahalal strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan dengan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang

¹⁴ Pontas M. Pardede, *Manajemen Strategik Dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 28.

diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Porter yang dikutip oleh Husain Umar menyatakan bahwa, strategi adalah sebagai alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.¹⁵

Menurut Pearce dan Robinson strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran – sasaran yang akan dicapai perusahaan.¹⁶

E. Strategi Keunggulan Bersaing

Tujuan dari pengembangan strategi yaitu agar perusahaan mampu bersaing dalam setiap keadaan, terutama disaat kondisi ekonomi yang kurang menguntungkan, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing adalah kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain.¹⁷

Menurut Kotler, keunggulan bersaing merupakan keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.¹⁸

¹⁵ Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 17.

¹⁶ Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, 20.

¹⁷ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Andi, 2003), 16.

¹⁸ Philips Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 80.

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.¹⁹

Keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya.

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus yang biasa disebut strategi umum (*strategi generik*). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan

¹⁹ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategi*, 245

menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.²⁰

Terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu:²¹

a. Keunggulan Biaya (*cost leadership*)

Merupakan strategi yang digunakan perusahaan apabila ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Dalam strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) perusahaan berusaha untuk menawarkan barang yang dijual dengan harga yang lebih rendah dibanding barang sejenis.

Sebuah perusahaan yang unggul dalam produksi berbiaya rendah mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menawarkan harga yang lebih rendah atau untuk menikmati *margin* yang lebih tinggi. Dengan hal tersebut, perusahaan dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar.²²

Ketika menjalankan strategi keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu

²⁰ Ibid., 259.

²¹ Michael E. Porter, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, 32.

²² Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, 205.

mencari terobosan atau cara yang mampu memuaskan pelanggan dengan nilai yang yang mampu diberikan perusahaan.

Untuk menetapkan strategi keunggulan biaya, perusahaan dituntut menguasai pangsa pasar yang relatif besar dan memiliki keunggulan bersaing pada efisiensi biaya.

Dengan memiliki biaya rendah perusahaan akan mendapat laba diatas rata-rata dan memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap sivalitas dari para pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba mereka dari pesaing.²³

b. Strategi Diferensiasi (*differentiation*)

Merupakan strategi mendefersiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Defersiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk seperti defersiasi dalam *brand image*, teknologi, inovasi, jasa pelayanan pelanggan.

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa diferensiasi merupakan strategi aktif untuk mendapatkan hasil diatas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas mereka akan menimbulkan peningkatan pangsa pasar.

²³ Dewi Tri Rahayu dan Endang Dwi Retnani, "Penerapan Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo", *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, No. 2 Vol 5, (Februari, 2016), 3.

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi untuk setiap industri itu berbeda. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri sistem penyerahan produk digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran dan faktor lain. Perusahaan yang dapat dicapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya.²⁴

Strategi diferensiasi berhubungan dengan persepsi pelanggan atas perbedaan-perbedaan yang ditawarkan dalam bentuk penyajian suatu produk/ jasa, maka perusahaan akan memberikan pelayanan sebaik mungkin guna meningkatkan posisi diferensiasi yang dimilikinya.

Keunggulan bersaing diperoleh dari berbagai kompetensi yang dimiliki. Keunggulan bersaing yang diperoleh dari strategi diferensiasi diharapkan dapat menghantarkan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti volume penjualan, pertumbuhan pasar, pertumbuhan pelanggan.

²⁴ Purnomo dan Setiawan Hari, *Manajemen Strategi* (Jakarta: FEUI, 2007), 63

Keunggulan bersaing dari strategi diferensiasi akan menjadi instrumen yang baik untuk menghasilkan kinerja pemasaran.²⁵

Strategi ini merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman. Penggunaan strategi ini bukan berarti bahwa perusahaan mengabaikan faktor biaya, tetapi biaya bukanlah target utama.

c. Strategi Fokus (*focus*)

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.²⁶

Strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi

²⁵ David. A. Aaker, *Manajemen Ekuitas Merek* (Jakarta: Mitra Utama, 2001), 105.

²⁶ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), 265.

oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama.

Tujuan strategi fokus adalah untuk memaksimalkan pelayanan suatu sasaran. Strategi ini memusatkan usahanya untuk melayani pasar sebagian kecil segmen pasar. Usaha ini dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan diferensiasi pada segmen kecil tersebut. Strategi fokus ini sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk mengkonsentrasikan diri guna melayani segmen pasar.²⁷

Pentingnya perencanaan strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan keterampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

²⁷ Ibid.