

**ANALISIS SWOT SEBAGAI LANGKAH MENENTUKAN STRATEGI KOMPETITIF PADA GREEN
BUSINESS**
(Studi pada produk The Body Shop di Yogyakarta)

Kanio
Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
kanio.at@gmail.com
Heru Kurnianto Tjahjono
Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
heruutilitas@yahoo.com
Fauziah
Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
fauziah_umy@yahoo.com

ABSTRAK

Adanya kesadaran konsumen akan hak-haknya untuk mendapatkan produk yang layak, aman dan produk yang ramah lingkungan yang semakin kuat, maka perusahaan menerapkan isu-isu lingkungan sebagai salah satu strategi bisnisnya atau yang telah kita kenal sebagai green business. Hal ini juga sesuai dengan meningkatnya perhatian pada isu lingkungan oleh pembuat peraturan publik dapat dilihat sebagai indikasi lain bahwa kepedulian lingkungan merupakan area yang potensial sebagai strategi bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis SWOT produk The Body Shop, dari analisis tersebut dapat diketahui setrategi kompetitif. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dengan responden pelanggan The Body Shop di Yogyakarta dengan jumlah sampel 50 orang. Hasil penelitian diketahui strategi kompetitif yang bisa dilakukan The Body Shop adalah sebagai berikut: Mengembangkan inovasi produk ramah lingkungan, memperbanyak green label pada produk The Body Shop, memberikan jaminan kualitas untuk produk ramah lingkungan, memastikan bahan yang digunakan alami, menyediakan produk isi ulang, mendukung program pelestarian lingkungan, menggunakan sistem pemasaran online, memberikan diskon dan potongan harga, memperbanyak iklan dengan tema lingkungan, dan kebijakan bahan baku dengan menggunakan produsen lokal.

Kata kunci : Green business, analisis SWOT dan strategi kompetitif

PENDAHULUAN

Ancaman bahaya kerusakan lingkungan akan berdampak pada kehidupan manusia sehingga membuat kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pelestarian lingkungan semakin meningkat. Seiring banyaknya bencana yang terjadi maka munculah gagasan *green consumerism*. *Green consumerism* adalah kelanjutan dari gerakan konsumerisme global yang dimulai dengan adanya kesadaran konsumen akan hak-haknya untuk mendapatkan produk yang layak, aman, dan produk yang ramah lingkungan (Shaputra, 2013).

Dari fenomena yang berkembang tersebut akhirnya membuat para pelaku bisnis menjadikan isu kerusakan lingkungan sebagai peluang untuk membangun strategi bisnisnya. Pengetahuan mengenai isu lingkungan merupakan prediktor penting dari perilaku ramah lingkungan, apabila konsekuensi lingkungan dirasa penting bagi konsumen maka konsumen akan membeli produk-produk yang ramah lingkungan (Chan, 2001). Dengan menggunakan produk yang ramah lingkungan masyarakat akan beranggapan ikut berperan aktif dalam usaha pelestarian lingkungan. Banyaknya masyarakat yang semakin sadar terhadap pentingnya menjaga kelestarian lingkungan menjadi pasar potensial untuk produk dengan label ramah lingkungan.

Topik ini menarik untuk dikaji karena produk dengan label ramah lingkungan banyak digemari di negara-negara maju. Seiring dengan semakin berkembangnya kesadaran masyarakat di Indonesia serta berubahnya pola pikir masyarakat maka konsep *green business* merupakan strategi bisnis yang tepat digunakan pada era masa depan. The Body Shop merupakan salah satu pelopor dari *green business*, produknya berasal dari bahan alami, kemasan yang sederhana dan bisa diisi ulang serta tidak menggunakan binatang sebagai uji coba. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan maka studi ini secara umum bertujuan untuk menganalisis SWOT produk The Body Shop sehingga diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta mengetahui strategi kompetitif yang bisa dilakukan The Body Shop.

KAJIAN TEORI

Konsep *Green Business*

Green business adalah upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan dampak-dampak negatif dari aktivitas ekonomi perusahaan terhadap komunitas, masyarakat, ekonomi dan lingkungan lokal maupun global dengan cara memenuhi prinsip-prinsip *triple bottom line of business* (Cooney, 2009). Pilar dasar dari keberlanjutan suatu bisnis adalah alam semesta atau lingkungan, masyarakat, dan laba perusahaan (Elkington, 2001). Apabila suatu perusahaan menginginkan bisnisnya tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan maka ketiga pilar dasar tersebut harus dikelola secara baik dan berkelanjutan. Konsep *green business* merupakan pendekatan yang dilakukan pelaku bisnis untuk mempertahankan kesinambungan dalam aktifitasnya yang berwawasan lingkungan. Konsep strategi ramah lingkungan yang menjadi bagian ataupun pendukung dari strategi *green business* tersebut meliputi *green product*, *green marketing*, *green supply chain management*, *green accounting*, dan *green consumerism*.

Green product adalah produk yang tidak berbahaya bagi manusia dan lingkungannya, tidak boros sumber daya, tidak menghasilkan sampah berlebihan, dan tidak melibatkan kekejaman pada binatang (Junaedi (2005). *Green product* harus mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan dalam siklus hidup produk sehingga dapat meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. *American Marketing Associate* (AMA) mendefinisikan *green marketing* sebagai pemasaran produk yang ramah lingkungan, menggabungkan beberapa aktivitas seperti modifikasi produk, perubahan proses produksi, kemasan dan strategi iklan (Yazdanifard, 2011). *Green marketing* erat hubungannya dengan isu-isu ekologi dan kelestarian alam, seperti kewajiban produsen jangka panjang, analisis siklus hidup produk, penggunaan bahan-bahan yang bisa diperbaiki, serta efisiensi (Prakash, 2002).

Green Supply Chain Management adalah suatu pengintegrasian pemikiran lingkungan kedalam manajemen rantai pasokan, termasuk desain produk, bahan sumber dan seleksi, proses manufaktur, pengiriman final produk kepada konsumen (Srivastava, 2007). *Green Supply Chain Management* berarti menambahkan konsep ramah lingkungan kedalam setiap manajemen rantai pasokan untuk mencapai keunggulan bersaing dan keuntungan bisnis.

Green accounting merupakan akuntansi yang didalamnya mengidentifikasi, mengukur, menilai, dan mengungkapkan biaya-biaya terkait dengan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan lingkungan (Aniela, 2012). Sistem akuntansi ini didalamnya terdapat akun-akun terkait dengan biaya lingkungan.

Green consumerism adalah kelanjutan dari gerakan konsumerisme global yang dimulai dengan adanya kesadaran konsumen akan hak-haknya untuk mendapatkan produk yang layak, aman, dan produk yang ramah lingkungan (Shaputra, 2013). *Green consumerism* percaya bahwa bisa berperan aktif dalam kelestarian lingkungan, dengan demikian mereka merasa bahwa melestarikan alam bukan saja tanggung jawab pemerintah dan pelaku bisnis tetapi sebagai konsumen juga memiliki peran yang sama terhadap kelestarian lingkungan (Boztepe, 2012).

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2004). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Faktor eksternal mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Faktor ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan yang mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal mempengaruhi terbentuknya *strengths and weaknesses* (S dan W). Faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang 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*).

Model analisis SWOT adalah dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis.

1. Strategi SO (*Strength - Opportunities*) adalah strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (*Strengths - Threats*) adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*) adalah strategi untuk memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan.
4. Strategi WT (*Weaknesses - Threats*) adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

Penentuan Strategi

Strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Inti perumusan strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain (Richard L. Daft, 2010).

Cara yang efektif untuk merumuskan strategi adalah mengetahui lima kekuatan dan strategi kompetitif yang merupakan hasil dari lima kekuatan kompetitif di lingkungan perusahaan. Kekuatan-kekuatan ini membantu menentukan posisi perusahaan dengan pesaingnya di dunia industri. Lima kekuatan strategi tersebut meliputi potensi pesaing baru, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman produk pengganti, dan pesaing antar kompetitor.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang mendeskripsikan kondisi dan situasi yang berlaku saat ini. Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dilakukan wawancara terhadap konsumen produk The Body Shop yang berada di wilayah Yogyakarta sebanyak 50 orang responden. Tahap-tahap dalam analisa data meliputi tahap transkrip hasil wawancara dan reduksi data kemudian membuat abstraksi, tahap selanjutnya menganalisis SWOT yang merupakan metode yang memadukan seluruh faktor kedalam matrik EFAS dan IFAS selanjutnya dimasukkan kedalam matrik SWOT. Tahap terakhir adalah merumuskan strategi kompetitif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis SWOT faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada produk The Body Shop adalah sebagai berikut:

Kekuatan Produk The Body SHOP yaitu:

1. Memiliki produk ramah lingkungan yang berkualitas
2. Produk sangat lengkap
3. Lokasi gerai yang strategis
4. Didukung sistem pemasaran *online*

Kelemahan produk The Body SHOP yaitu:

1. Harga produk yang relatif tinggi
2. Kurangnya promosi
3. Jumlah gerai masih terbatas
4. Susah mendapatkan bahan baku

Peluang produk The Body SHOP yaitu:

1. *Green consumerism* yang semakin berkembang
2. Masih sedikit pesaing

3. Adanya kepercayaan konsumen kepada produk The Body Shop
4. Dukungan dari berbagai pihak tentang berperilaku ramah lingkungan

Ancaman produk The Body SHOP yaitu:

1. Perekonomian yang tidak stabil
2. Banyak produk pengganti
3. Kurangnya kesadaran menjaga lingkungan
4. Produk pesaing lebih bervariasi

Pembahasan

Dari hasil penelitian diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada produk The Body Shop. Untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut tentang produk The Body Shop dan untuk mengetahui langkah strategi yang akan diterapkan maka dilakukan analisa IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*).

Pada analisis IFAS dalam pemberian bobot masing-masing faktor, penulis menggunakan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting), berdasarkan pengaruh faktor faktor terhadap posisi The Body Shop, semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00. Masing-masing rating adalah dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1. Sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. IFAS Produk The Body Shop

Faktor Strategi Internal	Nilai Skor	Rating	Skor X Rating	Keterangan
Kekuatan :				
1) Produk ramah lingkungan berkualitas	0,15	4	0,60	Mengutamakan kualitas produk
2) Produk sangat lengkap	0,15	3	0,45	Sebagai pilihan konsumen
3) Lokasi gerai yang strategis	0,10	3	0,30	Konsumen mudah menjangkau
4) Didukung sistem pemasaran online	0,10	3	0,30	Bisa menjangkau konsumen lebih luas
Kelemahan :				
1) Harga produk yang relatif tinggi	0,15	3	0,45	Menggunakan bahan alami pilihan
2) Kurangnya promosi	0,15	2	0,30	Tidak menggunakan iklan konvensional
3) Jumlah gerai masih terbatas	0,10	3	0,30	Menghindari dampak pembaharuan toko
4) Susah mendapatkan bahan baku	0,10	3	0,30	Kebanyakan bahan baku dari afrika
Jumlah	1,00		3,00	

Pada analisis EFAS dalam menganalisis faktor-faktor eksternalnya (peluang dan ancaman) penulis menggunakan skala 0,0 (sangat penting) sampai dengan 1,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Masing-masing faktor diberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.

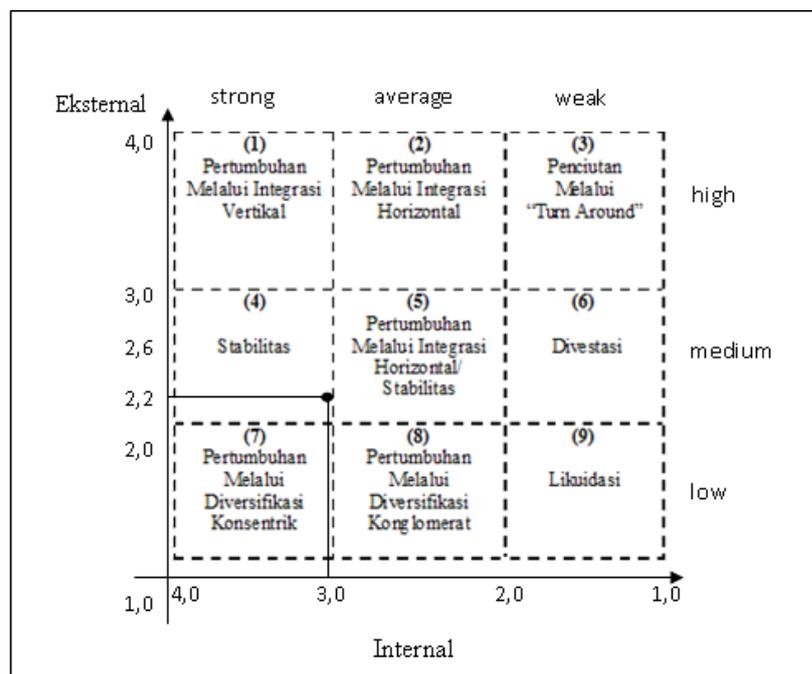
Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif, peluang yang semakin besar diberi rating 4, tetapi jika peluangnya kecil di beri rating 1. Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya, jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

Tabel 3. EFAS Produk The Body Shop

Faktor Eksternal	Skor nilai	Rating	Skor X Rating	Keterangan
Peluang:				
1) <i>Green consumerism</i> yang semakin berkembang	0,15	3	0,45	Semakin banyak yang peduli terhadap lingkungan
2) Masih sedikit pesaing	0,15	3	0,45	Peluang menguasai pasar
3) Adanya kepercayaan konsumen tentang produk The Body Shop	0,10	2	0,20	Keyakinan konsumen tentang kualitas produk
4) Dukungan berprilaku ramah lingkungan	0,05	2	0,10	himbauan tentang menjaga lingkungan
Ancaman:				
1) Perekonomian yang tidak stabil	0,15	3	0,45	Lemahnya daya beli masyarakat
2) Banyak produk pengganti	0,10	3	0,30	Ancaman beralih kepada merek lain
3) Masih kurangnya kesadaran lingkungan masyarakat	0,05	3	0,15	<i>Green produk</i> masih kurang diminati
4) pilihan produk pesaing lebih bervariasi	0,05	2	0,10	Kesempatan pelanggan beralih produk lebih besar
Total	0,80		2,20	

Dari hasil analisis IFAS dan EFAS tersebut kemudian disusun matrik Internal – Eksternal (IE Matrik), untuk melihat posisi perusahaan sebagai dasar menentukan langkah strategi yang tepat untuk diterapkan. IE matrik membagi 9 sel daerah matrik yang merupakan posisi yang saat ini dialami. Dari 9 daerah sel ini kemudian dibagi menjadi 3 bagian yang merupakan daerah yang memiliki dampak yang berbeda.

- Daerah sel 1,2, dan 4 adalah daerah tumbuh dan bina strategi yang tepat adalah strategi intensif (pengembangan produk dan pengembangan pasar) atau integratif (integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- Daerah sel 3,5, dan 7 adalah daerah pertahankan dan pelihara, strategi yang tepat adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk
- Daerah sel 6, 8, dan 9 adalah daerah panen atau divestasi.



Gambar 1, Grafik IE Matrik The Body Shop

Berdasarkan matrik tersebut produk The Body Shop berada dengan nilai total skor IFAS sebesar 3,00 artinya posisi internal perusahaan kuat, dan EFAS 2,20 artinya perusahaan sedikit di atas rata-rata dari pesaing.

Perumusan Strategi Kompetitif

Untuk menyusun formulasi strategi produk The Body Shop digunakan matrik SWOT. Matrik SWOT akan memperoleh empat set kemungkinan alternatif strategi yang meliputi: strategi SO (*Strengths - Opportunities*), strategi WO (*Weakness - Opportunities*), strategi ST (*Strengths - Threats*) dan Strategi WT (*Weakness - Threats*). Strategi-strategi tersebut lebih jelasnya pada tabel 3.

Tabel 3. Matrik SWOT Produk The Body Shop

EFAS	IFAS	
	Strategi (SO)	Strategi (WO)
	(1) Mengembangkan inovasi produk ramah lingkungan	(1) Memastikan 100% bahan-bahan alami
	(2) Kampanye lingkungan melalui poster di gerai The Body Shop	(2) Menggunakan bahan baku lokal berkualitas
	(3) Jaminan produk ramah lingkungan	(3) Menseponsori program pelestarian lingkungan
	Strategi (ST)	Strategi (WT)
	(1) Menggunakan sistem <i>online</i> dalam pemasaran	(1) Memberikan diskon dan potongan harga untuk member
	(2) Memberikan jaminan kualitas pada setiap produk	(2) Memperbanyak iklan dengan tema lingkungan
	(3) Inovasi produk baru sesuai yang diinginkan konsumen	(3) Kemasan produk sederhana dan menyediakan isi ulang

KESIMPULAN

Hasil analisis SWOT produk The Body Shop berdasarkan faktor internal dan eksternal serta matrik SWOT, dapat disimpulkan langkah strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO
 - Mengembangkan inovasi produk ramah lingkungan
 - Kampanye lingkungan melalui poster di gerai The Body Shop
 - Jaminan produk ramah lingkungan
2. Strategi WO
 - Memastikan 100% bahan-bahan alami
 - Menggunakan bahan baku lokal berkualitas
 - Menseponsori program pelestarian lingkungan
3. Strategi ST
 - Menggunakan sistem *online* dalam pemasaran
 - Memberikan jaminan kualitas pada setiap produk
 - Inovasi produk baru sesuai yang diinginkan konsumen
4. Strategi WT
 - Memberikan diskon dan potongan harga untuk member The Body Shop
 - Memperbanyak iklan dengan tema lingkungan
 - Kemasan produk sederhana dan menyediakan isi ulang

SARAN

Dari faktor internal dan eksternal strategi yang cocok bagi The Body Shop adalah pada kolom 4 IE matrik yaitu strategi stabilitas. Strategi stabilitas adalah strategi dimana organisasi mempertahankan ukuran organisasinya dan level operasi bisnisnya. Strategi stabilitas dijalankan organisasi untuk mempertahankan posisinya seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aniela, Yoshi. 2012. *Peran Akuntansi Lingkungan Dalam Meningkatkan Kinerja Lingkungan Dan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Berkala Ilmiah Mahasiswa Akuntansi – Vol 1, No. 1.
- Boztepe, A. 2012. *Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior*. European Journal of Economic and Political Studies Vol. 5, no. 1, pp : 7-8.
- Chan, RY. 2001. *Determinants of Chinese consumers – green purchase behaviour, Psychology & Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp : 389-413.
- Cooney, S. 2009. *Build a green small business: Profitable ways to become an ecopreneur*. McGraw-Hill.
- Elkington, J. 1999. *Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium*. Australian CPA, 69(11), 75-76.
- Freddy Rangkuti, 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta
- Junaedi, M.F.S. 2005. *Pengaruh Kesadaran Lingkungan pada Niat Beli Produk Hijau : Studi Perilaku Konsumen Berwawasan Lingkungan*. *Benefit*, Vol. 9, No. 2, pp : 189-201.
- Prakash, A. 2002. *Green Marketing, Public Policy And Managerial Strategies*. Business Strategy and the Environment 11, 285-297
- Richard L. Daft, 2010, *Era Baru Manajemen*, Edward Tanujaya, Edisi9, Salemba Empat
- Shaputra, Rizky. 2013. *Penerapan Green Marketing Pada Bisnis Produk Kosmetik*. Jurnal JIBEKA Vol 7, No. 3, pp: 47-53.
- Srivastava, K. 2007. *Green supply-chain management: A state of the art literature review*. International Journal of Management Reviews, vol. 9, no.1, pp : 53-80.
- Yazdanifard, R & Mercy, I, E. 2011. *The impact of Green Marketing on Customer satisfaction and Environmental safety*. International Conference on Computer Communication and Management. Vol.5. IACSIT Press, Singapore