



MANAGEMENT

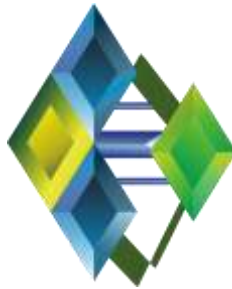
BUSINESS STRATEGY

**Penulis :
FACHRURAZI**

VISIBILITY



Management Business Strategy



Penerbit PT Kimshafi Alung Cipta

Management Business Strategy

Dr. H. Fachrurazi, S.Ag. M.M.



Penerbit PT Kimshafi Alung Cipta

Anggota IKAPI
No. 440/JBA/2022

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta Fungsi dan

sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Management Business Strategy

Penulis : Dr. H. Fachrurazi, S.Ag. M.M.
Editor : Budi Sukardi, S.E.I., M.S.I.
Desain Cover : Kimshaheen
Ukuran : 15,5 X 23 cm
Halaman : iv, 275
Terbitan : Februari 2023
ISBN : 978-623-09-1996-1

Hak Cipta 2022 @ PT Kimshafi Alung Cipta dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT PT KIMSHAFI ALUNG CIPTA

Taman Cibodas Lippo Cikarang

Jalan Ciliwung 1 No 1

Kabupaten Bekasi – Jawa Barat

www.publisher.alungcipta.com

Surel : publisher@alungcipta.com

Phone 085810672763

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan petunjuk-Nya yang tak henti-hentinya selalu melimpahkan segala kesempatan kepada penulis, sehingga berhasil menyelesaikan penyusunan buku ini.

Perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini mempengaruhi seluruh sendi kegiatan yang dilakukan oleh organisasi/kantor. Kemampuan para pengambil keputusan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut menjadi faktor penentuan keberhasilan perusahaan.

Buku “Manajemen Strategi” berusaha membahas tentang konsep penyusunan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dunia bisnis dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Isi buku ini rangkuman dari berbagai buku wajib mata kuliah “Manajemen Strategi”, oleh karena itu, para pembaca diharapkan masih disarankan untuk membaca buku-buku yang sejenis dari berbagai penulis.

Penyusun menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penyusun mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan buku ini di waktu yang akan datang.

01 Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK	1
A. PENDAHULUAN	1
B. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK	3
C. MANAJEMEN STRATEGIK vs MANAJEMEN OPERASIONAL	5
D. ELEMEN MANAJEMEN STRATEGIK	6
E. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK.....	8
F. MANFAAT STRATEGI.....	10
G. KETERBATASAN STRATEGI.....	12
H. PENYUSUN STRATEGI	13
I. TINGKATAN STRATEGI.....	16
BAB II PERAN PENTING MANAJEMEN STRATEGIK	18
A. PENDAHULUAN	18
B. Peran Manajemen Strategik dalam Organisasi	25
C. Langkah dalam Pengembangan Organisasi	31
D. Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik.....	31
E. Visi, Misi, dan Tujuan.....	37
F. Analisis Lingkungan Makro.....	38
G. Analisis Lingkungan Internal	39
H. Implementasi Strategik	51
BAB III PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN	56
A. PENDAHULUAN	56
B. PROSES PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN.....	57
C. AKTIVITAS PRIMER	75
D. AKTIVITAS PENDUKUNG	77
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN	89
A. PENDAHULUAN	89
B. KERANGKA ANALISIS SWOT.....	90
C. TUJUAN ANALISIS LINGKUNGAN EKTERNAL	91

D.	JENIS-JENIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (External Environment).....	92
E.	REMOTE ENVIRONMENT	93
F.	OPERATING ENVIRONMENT.....	104
G.	TEKNIK ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	105
H.	IDENTIFIKASI KEY SUCCESS FACTOR (KSF) .	107
BAB V LINGKUNGAN GLOBAL.....		112
	PENDAHULUAN	112
A.	Lingkungan (Strategi Global)	112
B.	Tahap-Tahap Memasuki Pasar Global.....	113
C.	Keuntungan & Kelemahan Globalisasi Keuntungan dari Globalisasi adalah :	116
D.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pasar Global....	117
F.	Strategi-Strategi Global.....	120
G.	Strategi Memasuki Pasar Global.....	122
BAB VI STRATEGI BISNIS		129
	PENDAHULUAN	129
A.	Pengertian Bisnis.....	129
B.	Model Manajemen Strategi	130
C.	Tahapan Formulasi Strategi	133
D.	Konsep Analytical Hierarchy Process.....	141
	(AHP)	141
E.	Ciri-Ciri Strategic Business Unit (SBU).....	143
F.	Konsep Strategi	144
BAB VII ALTERNATIF STRATEGI.....		148
A.	PENDAHULUAN	148
B.	Strategi Tingkat Perusahaan/Korporasi	148
C.	<i>STABILITY STRATEGY</i> (STRATEGI STABILITAS)	150
D.	<i>GROMTH STRATEGY</i> (STRATEGI PERTUMBUHAN).....	151
E.	<i>RETRENCHMENT STRATEGY</i> (STRATEGI PENGURANGAN).....	164
F.	<i>COMBINATION STRATEGY</i> (STRATEGI KOMBINASI).....	169
G.	BUSINESS STRATEGY	170
BAB VIII ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI		175

A.	PENDAHULUAN	175
B.	ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY	175
C.	ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY PADA PERUSAHAAN SINGLE BUSINESS ATAU DOMINANT BUSINESS	178
D.	ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY PADA PERUSAHAAN MULTI BUINESS	202
E.	ANALISIS DAN PEMILIHAN BUSINESS STRATEGY	217
F.	PERSYARATAN STRATEGI GENERIK.....	218
BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI.....		222
A.	PENDAHULUAN	222
B.	MENGOPERASIKAN STRATEGI	222
C.	Perbedaan Grand dan Functional strategy	227
D.	MELEMBAGAKAN STRATEGI.....	237
E.	STRATEGI DAN STRUKTUR.....	237
F.	HAMBATAN TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI	248
BAB X PENGENDALIAN STRATEGI: TINJAUAN DAN EVALUASI STRATEGI.....		253
A.	PENDAHULUAN	253
B.	PROSES PENGENDALIAN STRATEGI.....	254
C.	MENENTUKAN KINERJA STANDAR	255
D.	BALANCED SCORECARD	258
DAFTAR PUSTAKA		270

BAB I GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK

A. PENDAHULUAN

Pada era tahun 1970-an terjadi penyempurnaan manajemen yang sangat penting dimana perencanaan jangka panjang, manajemen usaha baru, perencanaan, pemrograman, penganggaran, dan kebijakan bisnis dijadikan suatu kekuatan yang menyatu. Seiring dengan penyatuan tersebut fokus perhatian utama pada peramalan lingkungan serta perkiraan-perkiraan, eksternal dalam mengatur dikenal dengan manajemen Strategik atau perencanaan Strategik.

Manajemen Strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis secara nasional dapat diamati. Fatau contoh, struktur ekonomi telah berubah mengenai peran pertanian _trade. Sebagai sumber utama penerimaan negara, Minyak bumi diambil alih oleh ekspor nonmigas. Deregulasi di bidang moneter dan riil _trade semakin dipacu

sehingga kegiatan ekonomi bergeser dari ekonomi berbiaya tinggi _trateg ekonomi berbiaya rendah. Sementara itu, lingkungan bisnis internasionalsemakin ditandai dengan munculnya tren globalisasi di bidang keuangan, produksi, investasi dan sebagainya. Akibat perubahan tersebut, _tra dapat dipastikan persaingan di dunia bisnis semakin ketat.

Bagi perusahaan, setiap perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat dan terkadang secara tak terduga akan mempengaruhi keadaan bisnisnya. Pengaruh perubahan yang terjadi _tra adalah positif dan _trategi. Perusahaan yang siap, tentu saja, akan bertindak atas perubahan lingkungan. Bahkan mungkin dapat bertindak proaktif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi sehingga perusahaan dapat mengambil manfaat dari perubahan lingkungan tersebut.

Bagaimana menyesuaikan keadaan inter organisasi dengan perubahan lingkungan usaha dan kemudian merumuskan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut merupakan bahasan pokok mata kuliah manajemen _trategic ini.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Sebelum kita membahas arti manajemen strategis, ada baiknya mencoba menjawab pertanyaan, "apakah masih berguna untuk merencanakan dalam lingkungan yang berubah secara tidak menentu?" . Untuk menjawab pertanyaan itu, kita mungkin perlu mengutip kata-kata manajer tangguh yang menyatakan bahwa "perusahaan terbaik selalu berencana untuk menang." Mengacu pada pendapat para ahli manajemen, dapat disimpulkan bahwa untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah, kita masih harus membuat rencana. Hal ini dikarenakan perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, sehingga jika tanpa perencanaan yang jelas, barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tidak boleh memiliki daya saing yang tinggi. Akibatnya, barang dan jasa tersebut tidak dapat bersaing jika diharapkan dapat mengubah lingkungan bisnis.

Pertanyaan tentang pentingnya perencanaan semacam itu adalah, apa itu manajemen strategis? Dan di mana perannya dalam perusahaan yang selalu menghadapi perubahan lingkungan? Untuk

menjawab pertanyaan ini, berikut ini akan dijelaskan arti manajemen strategic menurut pendapat beberapa ahli

1. David (2005) *“mendefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya”*.
2. Thompson and Strickland (1987) *“strategic management is the process whereby managers establish an organization’s long-term direction, set specific performance objective. Develop strategy to achieve these objectives in the light of all the relevant internal and external circumstances, and undertake to execute the chose action plans”*
3. Glueck dan Jaunch (1988) *“Menyebutkan bahwa sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu startegi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”*

Beberapa pengertian di atas bisa dilihat bahwa meskipun dfinisinya berbeda, namun terdapat pengertian dasar yang sama. Persamaan pokok dari ketiga pengertian tersebut adalah Manajemen

strategik mempunyai 2 (dua) unsur utama yaitu organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain Manajemen strategik pada dasarnya adalah memadukan atau menyerasikan antara perusahaan dengan lingkungan.

Kemudian bagaimana peranan strategi manajemen dalam perusahaan? Telah dikemukakan di atas bahwa dewasa ini perubahan lingkungan usaha sering terjadi dengan cepat dan bahkan drastis sifatnya. Perubahan lingkungan usaha tersebut sering membawa ancaman daripada peluang. Dalam keadaan seperti ini, Manajemen strategik memegang peranan penting sehingga perusahaan mampu memanipulir perubahan lingkungan yang terjadi menjadi suatu peluang. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila telah dirumuskan kesesuaian kemampuan internal dengan lingkungannya melalui proses manajemen.

C. MANAJEMEN STRATEGIK vs MANAJEMEN OPERASIONAL

Arti dari kedua istilah tersebut terkadang dirujuk dalam penggunaan. Padahal keduanya memiliki perbedaan yang sangat mendasar padahal keduanya memiliki peran yang sangat menentukan

dalam kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Manajemen strategis biasanya adalah fungsi dan tugas yang dilakukan oleh para eksekutif puncak perusahaan, sedangkan manajemen operasional adalah fungsi dan tugas yang dilakukan oleh Esolen di bawahnya. Manajemen strategis memberikan panduan dan arahan serta membatasi manajemen operasional. Dalam mengelola perusahaan, keduanya tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi.

Keputusan dalam manajemen strategis umumnya bersifat jangka panjang dan secara signifikan mempengaruhi apa yang akan dilakukan perusahaan dan bagaimana menerapkannya, seperti keputusan tentang bentuk organisasi, bauran pasar yang akan dimasuki, dll. Sedangkan manajemen operasional akan berkaitan dengan keputusan sehari-hari, misalnya berapa banyak yang akan dihasilkan, bagaimana cara memasarkan, bagaimana cara membiayai, dan lain-lain.

D. ELEMEN MANAJEMEN STRATEGIK

Seperti dilihat dari definisinya, dapat dikatakan bahwa manajemen strategis

menekankan pada prosesnya. Untuk itu, ada tiga unsur utama manajemen strategis, yaitu:

1. *Perencanaan strategi*

Elemen ini merupakan awal dari manajemen, yaitu perencanaan yang secara khusus ditetapkan pada isu-isu yang bersifat strategis. Dalam hal ini, manajemen merumuskan rencana yang bersifat strategis.

2. *Aksi Strategi*

Elemen ini merupakan fungsi manajemen lanjutan setelah perencanaan, yaitu mengimplementasikan hal-hal yang ditetapkan pada hal-hal yang bersifat strategis. Tahap ini merupakan tahap implementasi dari perencanaan strategis

3. *Kontrol Strategi*

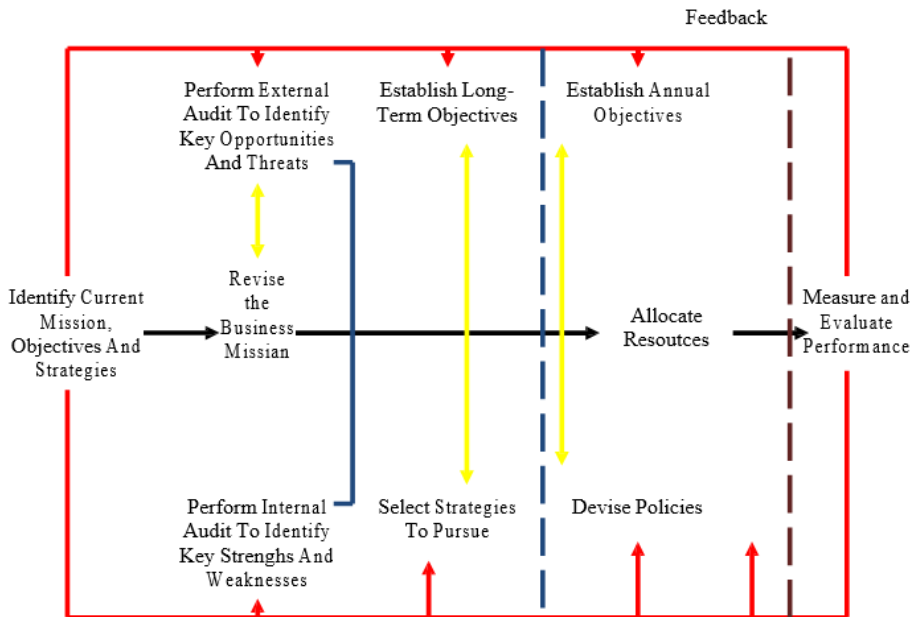
Elemen ini merupakan fungsi akhir dari manajemen yang diarahkan pada pengendalian sehingga tindakan strategis sesuai rencana dan hasilnya diperoleh sebagaimana dirumuskan. Tahap ini membandingkan tindakan dengan perencanaan strategis, menganalisisnya, dan kemudian menentukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki penyimpangan dari rencana strategis yang ditetapkan..

E. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategis adalah urutan kegiatan yang dilakukan dalam melakukan manajemen strategis. Memahami proses manajemen strategis penting dalam mempelajari lebih lanjut tentang manajemen strategis. Hal ini dikarenakan kegiatan dalam proses manajemen strategis mengikuti pola urutan kegiatan dalam proses manajemen strategis.

Untuk memudahkan pemahaman tentang proses manajemen strategis ini, penulis biasanya meng gambarkannya dalam "model manajemen strategis." Dan biasanya, model manajemen strategis ini akan berbeda dari satu penulis ke penulis lainnya. Perbedaan ini karena mereka menempatkan penekanan yang berbeda pada pemahaman proses Manajemen strategis.

Strategi yang digunakan dalam buku ini mengacu pada buku David, yang digabungkan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1 1 Model Strategi Manajemen

Sumber: Kombinasi Dari Model David (2005)

Dari gambar 1.1 di atas tersebut nampak bahwa proses Manajemen strategik pada dasarnya terdiri dari 3 komponen utama, yaitu”

1. Strategi formulasi
2. Strategi implementasi
3. Strategi evaluasi

Komponen utama masing-masing terdiri dari beberapa komponen yang dibahas dalam buku ini. Komponen-komponennya meliputi:

1. Perumusan misi perusahaan

2. Analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan *jarak jauh*, lingkungan *industri*, dan *lingkungan operasi*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Analisis sumber daya perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan.
4. Merumuskan *tujuan jangka panjang* yang menunjukkan apa yang ingin dicapai perusahaan.
5. Identifikasi beberapa alternatif strategi yang akan dilakukan perusahaan.
6. Menganalisis dan memilih strategi alternatif
7. Menerapkan strategi
8. Mengontrol implementasi strategi

F. MANFAAT STRATEGI

Organisasi atau perusahaan dalam memulai, mempengaruhi aktivitas dan proaktif terhadap masa depannya agar tercapai tujuannya harus memakai manajemen strategik. Para pemilik perusahaan kecil dan besar yang berorientasi profit maupun non profit, mulai dari CEO, Direktur, maupun Manajer mengakui dan menyadari manfaat dari manajemen

strategik. Penelitian mengidentifikasi bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategik mendapatkan keuntungan dan keberhasilan mencapai tujuannya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan manajemen strategik.

Beberapa manfaat dari strategi yang disusun oleh suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Strategi adalah cara untuk dengan cepat mengantisipasi masalah dan peluang di masa depan dalam kondisi lingkungan.
2. Strategi tersebut dapat memberikan tujuan dan arah masa depan perusahaan kepada seluruh karyawan. Dengan tujuan yang jelas dan arah masa depan, akan bermanfaat bagi semua karyawan perusahaan untuk:
3. Mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan dan ke mana arah perusahaan.
4. Inic mengurangi konflik karena strategi yang efektif mengarahkan karyawan untuk mengikuti mereka.
5. Memberikan dorongan atau penyemangat terhadap arah karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.

6. Memastikan adanya dasar untuk kontrol dan evaluasi manajemen.
7. Pastikan bahwa eksekutif puncak memiliki pendapat terpadu tentang isu-isu strategis.
8. Pada saat ini, strategi banyak dipraktikkan di industri karena eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.
9. Strategi adalah lensa yang berguna untuk memantau apa yang dilakukan dan apa yang terjadi di perusahaan dan dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan atau mengarah pada kegagalan.
10. Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
11. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi could membantu praktik manajer.
12. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif daripada yang tidak.

G. KETERBATASAN STRATEGI

Ada beberapa keterbatasan strategi, yaitu:

1. Strategi adalah prediksi atau desain masa depan. Tkarenanya menyusunnya tidak mudah karena kompleksitas masalah di masa depan.
2. Strategi harus fleksibel, dan tidak mudah untuk membuat strateg y yang fleksibel.
3. Membuat strategi yang terintegrasi, komprehensif dan terintegrasi juga sulit karena sering terjadi konflik antara satu sama lain.
4. Sulitnya merumuskan tujuan, kebijakan, dan implementasi, serta kontrolnya.
5. Mengukur keberhasilan itu sulit karena membutuhkan banyak data dan informasi yang akurat.

H. PENYUSUN STRATEGI

Secara konseptual, penyusun strategi perusahaan adalah mereka yang terlibat dalam "*General Management*," termasuk:

PEMILIK ATAU PENDIRI PERUSAHAAN

Dalam perusahaan yang berkembang dari perusahaan keluarga, pemilik yang biasanya juga pendiri sering memainkan peran penting dalam menentukan kebijakan dan strategi perusahaan.

They menempati posisi kunci di perusahaan, termasuk presiden, komisaris, preseden, dll. Misalnya, di perusahaan-perusahaan di Indonesia seperti Astra, Bakri Bersaudara, Gudang Garam, Nasional Gobel dan sebagainya, pemilik memiliki peran yang menentukan dalam menyusun strategi.

Dewan Komisaris

Dewan komisaris biasanya terdiri dari orang-orang yang mewakili atau ditunjuk oleh pemegang saham. Tugas mereka termasuk mengangkat dan memberhentikan direktur. Mengawasi aset perusahaan, menyusun garis besar arah perusahaan, memantau pelaksanaan bisnis perusahaan, dan sebagainya. Terkait penyusunan strategi, saat ini dewan komisaris dapat bertindak sebagai pihak yang dimintai konsultasi oleh pimpinan perusahaan (CEO).

Presiden Direktur dan Dewan Direksi (CEO)

Presiden dan dewan direksi biasanya bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Sejalan dengan peran mereka,

pengembangan strategi utama adalah tanggung jawab mereka.

Badan Perencanaan Perusahaan

Dewan terdiri dari staf yang ahli dalam teknik manajemen strategis dan memberikan layanan kepada kepemimpinan puncak yang terkait dengan pengambilan keputusan strategis.

Eksekutif SBU

Pemimpin SBU memiliki peran dan tanggung jawab yang sama dengan pimpinan puncak perusahaan namun dengan ruang lingkup yang lebih kecil, yaitu SBU masing-masing. Mereka berusaha untuk menciptakan strategi terbaik untuk bidang bisnis mereka dengan sumber daya yang ada yang mengikuti tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Strategi Unit Bisnis (SBU)

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, pada strategi tingkat perusahaan, tanggung jawabnya berkaitan dengan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk alasan ini, pertama-tama perlu untuk mengidentifikasi bisnis utama yang menentukan kematian kehidupan perusahaan. Ini

disebut unit bisnis strategi, lebih dikenal dengan singkatan SBU (Unit Bisnis Strategi). SBU memiliki karakteristik sebagai berikut:

Ini adalah bisnis tunggal atau seperangkat bisnis terkait yang dapat direncanakan secara terpisah dan dapat berdiri sendiri terpisah dari kegiatan perusahaan lain.

Memiliki pesaing mereka yang akan dicocokkan atau diungguli.

Dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis dan pencapaian laba dan berwenang atas sebagian besar faktor yang mempengaruhi laba.

SBU dapat berupa anak perusahaan, satu atau lebih divisi perusahaan, satu jenis produk dalam satu divisi, atau terkadang satu produk atau merek.

I. TINGKATAN STRATEGI

Siapa yang bertanggung jawab merumuskan strategi dalam suatu organisasi? Jawabannya tergantung pada besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil yang masih *single* bisnis maka CEO (*Chief Executive Officer*) yang biasanya dirangkap oleh pemilik perusahaan berkompeten merumuskan

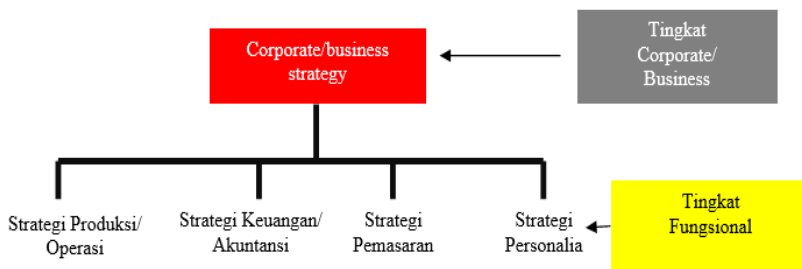
strategi. Apabila perusahaan berkembang oleh pihak-pihak yang berbeda levelnya, sehingga dikenal dengan 3 tingkatan strategi. 3 tingkat strategi itu adalah sebagai berikut:

1. Strategi tingkat perusahaan (*coporate strategy*)
2. Strategi tingkat bisnis (*business strategy*)
3. Strategi tingkat fungsional (*functional strategy*)

Meskipun secara umum dikenal 3 tingkat strategi tersebut, namun tingkatan strategi tersebut harus dibedakan antara perusahaan yang masih *single business* dengan perusahaan yang *multi business*, seperti pada gambar 1.2 berikut ini:

Gambar 1.2: Tingkatan Strategi

a. Tingkatan Strategi pada “*single business*”



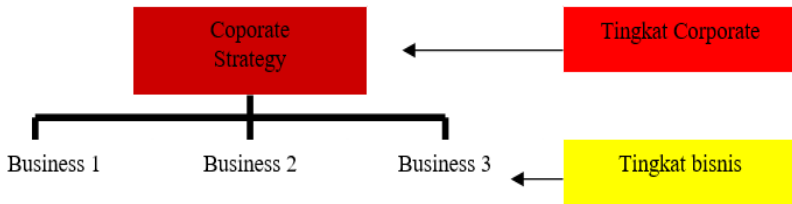
Gambar 1 2 Tingkatan Strategi

Sumber: Pearce & Robinson (1997)

Keterangan: Pada perusahaan *single business* pada dasarnya tidak bisa dibedakan antara

strategi tingkat corporate dan *business*. Sehingga setelah strategi tingkat corporate/*business* langsung diketahui strategi tingkat fungsional. Ini tentunya akan berbeda dengan tingkatan strategi pada perusahaan yang sudah *multi business* seperti yang nampak dalam gambar berikut.

b. Tingkatan Strategi pada “*multi business*”



Gambar 1 3 Multi Business

Sumber: Pearce & Robinson (1997)

BAB II PERAN PENTING MANAJEMEN STRATEGIK

A. PENDAHULUAN

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai

tujuan. Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Hadar Nawawi (2005;148- 149), adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan tantangan (threads) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat berreaksi secara cepat dan tepat untuk mensukseskan organisasi. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan- perencanaan strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (plan) dan pola (pattern). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga

'P' baru, yaitu posisi (position), perspektif (perspective), dan penerapan (poly).

Lalu, bagaimana manajemen strategi dapat diterapkan dan di implementasikan di dalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut ini adalah gambaran singkat tentang proses perencanaan manajemen strategik di lingkungan organisasi dan perusahaan serta, memberikan gambaran di kalangan mahasiswa tentang Manajemen Strategik yang merupakan keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi, yang meliputi analisa lingkungan internal dan eksternal, disertai perumusan visi dan misi serta tujuan organisasi guna menghadapi lingkungan tersebut.

Barney, 1997:27 menyebut, manajemen strategik (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Sementara Grant, 1995:10 menyebut, strategi juga

dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV) menulis, manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategik terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategik dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan ke arah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategik.

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses, di antaranya : pertama pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Kedua, penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan

organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Dan yang terakhir, evaluasi/kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2. Manajemen Strategik fokus pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi.
3. Manajemen Strategik selalu ‘memberikan sebuah keuntungan’, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

B. Peran Manajemen Strategik dalam Organisasi

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, di mana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan benchmarking), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran

yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik. Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut :

Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar-individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini, dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM, dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase- fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep- konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/ Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besar-an dimensinya (2-5) atau tema tertentu.

Implementasi Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

1. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralih-an pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya)
2. Ancaman produk peng-ganti (biaya/harga)
3. Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan)
4. Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan)
5. Persaingan konvensional diantara pesaing (posisi dan ketergantungan)

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/ standar) sebagai jawaban terhadap penancangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Berikut beberapa manfaat yang dapat diperoleh sebuah organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik :

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

C. Langkah dalam Pengembangan Organisasi

1. Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan program dan kegiatan, implementasi, pengendalian, dan pengawasan.
2. Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (linkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi pelayanan)
3. Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi.

D. Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis,

mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi

yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung

strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategik. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang

2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermanfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga Negara global,

pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global.Keperluan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti :

1. Jenis bisnis apa yang harus kita lakukan. Apakah kita berada di bidang yang tepat?
2. Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita?
3. Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita?
4. Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita?
5. Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap :

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan

3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan

E. Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik dengan keberadaannya. Keunikan ini biasanya dicerminkan dalam visi dan misi. Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk bertahan hidup (pertumbuhan dan keuntungan), pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan perusahaan. Terdapat delapan karakteristik dasar yang berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menuliskan pernyataan misi. Ada 4 Proses perumusan visi yaitu :

1. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat
2. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan
3. Identifikasi kondisi persaingan
4. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Adapun MISI yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan/organisasi yakni :

1. Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani
2. Jasa utama yang ditawarkan
3. Wilayah geografis yang dilayani
4. Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi
5. Komitmen organisasi terhadap alternative tujuan
6. Elemen kunci dalam filosofi organisasi
7. Konsep kedirian dan citra organisasi

F. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Lingkungan eksternal dibedakan atas lingkungan makro dan lingkungan industri. Untuk lingkungan tersebut menggunakan metode SWOT (Strength and weaknesses lingkungan internal, Opportunities and Threats untuk analisa lingkungan eksternal). Lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi keputusan-

keputusan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Secara umum lingkungan makro dikategorikan menjadi empat, yaitu :

1. Ekonomi
2. Teknologi
3. Politik dan budaya
4. Sosial budaya

G. Analisis Lingkungan Internal

Dalam proses perumusan strategi sebuah perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam

menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

Strategi Integrasi Vertikal - Strategi integrasi vertical merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merjer, aukuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi intergrasi dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Integrasi ke depan merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
2. Integrasi kebelakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
3. Integrasi horizontal merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing

Perusahaan tertarik melakukan integrasi vertical didasarkan atas alasan :

1. Dapat menciptakan kenyamanan bagi pendatang baru
2. Memberikan fasilitas investasi
3. Menjaga kualitas produk
4. Memperbaiki penjadualan

Meskipun mempunyai manfaat, strategi integrasi vertical juga memiliki kelemahan, yaitu :

1. Kelemahan dalam hal biaya
2. Teknologi
3. Adanya permintaan berfluktuasi

Strategi Diversifikasi - Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Tingkat diversifikasi rendah
2. Tingkat diversifikasi menengah
3. Tingkat diversifikasi tinggi

Selain itu juga dikenal dengan istilah diversifikasi related (diversifikasi konsentris) dan

diversifikasi unrelated (diversifikasi konglomerat dan diversifikasi horizontal). Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategis, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Di samping itu juga didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

Strategi Level Bisnis - Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal, guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan strategi level bisnis. Tipe strategi pada level bisnis ini disebut dengan strategi generik, yang terdiri dari:

1. Cost Leadership (keunggulan biaya)
2. Differentiation (diferensiasi/perbedaan)
3. Focussed Low Cost (fokus pada biaya rendah)

4. Focused Differentiation (focus pada diferensiasi) strategi level fungsional.

Penjabaran strategi pada level fungsional memegang peranan yang sangat menentukan atas berhasil tidaknya sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan, oleh karenanya diperlukan suatu penjabaran aktivitas yang sedetail mungkin atas strategi bisnis yang telah dicanangkan. Penjabaran tersebut selain memudahkan kontrol dari manajer juga memudahkan bagian pelaksana untuk mengimplementasikan. Pada tingkat strategi fungsional yang cukup strategis di antaranya :

Fungsi Produksi dan Operasi yang meliputi :

- a. Fasilitas dan peralatan
- b. Sumber bahan baku
- c. Perencanaan dan pengendalian produksi

Fungsi pemasaran yang meliputi :

- a. Produk
- b. Harga
- c. Distribusi
- d. Promosi

Fungsi keuangan yang meliputi :

- a. Kebutuhan modal
- b. Alokasi modal
- c. Manajemen dividen dan modal

Fungsi sumber daya manusia yang meliputi :

- a. Proses rekrutmen dan orientasi
- b. Pengembangan karir dan pelatihan
- c. Kompensasi evaluasi, disiplin, dan pengendalian

Manajemen strategi mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi dimaksud adalah :

1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan -
Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan dan berperilaku proaktif dan antisipatif

terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih masa depan. Visi dapat diartikan sebagai

'kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi pada masa depan'. Sehubungan dengan hal di atas Lonnie Helgerson yang dikutip Salusu menyatakan bahwa 'visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsepsi yang dibuat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak (pucuk pimpinan) organisasi.

2. Dimensi Internal dan Eksternal - Dimensi internal adalah kondisi organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan renstra yang berjangka panjang. Analisis terhadap lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internal), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial

budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber - Sumber daya terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.
4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak - Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi yang bersifat privat maupun publik. Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya dimasa depan merupakan wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak, karena seluruh kegiatan merealisasikannya merupakan tanggungjawabnya sebagai pimpinan tertinggi,

meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

4. Dimensi Multi Bidang

Setiap organisasi/perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Ini berarti organisasi (bisnis maupun publik) berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Kemudian pengertian ini menunjuk pula untuk mengurangi efek negative yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman.

Sementara komponen pokok manajemen strategi adalah :

1. Analisis lingkungan
2. Analisis profil
3. Strategi untuk mencapai tujuan organisasi (bisnis maupun publik) dengan memperhatikan
4. Misi

Dengan demikian analisis lingkungan sangat penting dalam proses manajemen strategi, karena manajemen strategi bukan untuk melihat peluang-peluang (reaktif terhadap perubahan) tetapi penyusun manajemen strategi haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan organisasi (bisnis/publik) agar organisasi mampu bertahan (survive) menghadapi perubahan lingkungan secara terus menerus.

Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis hanya berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbata (finite). Analisis lingkungan bisnis hendaknya tidak sampai terjerumus untuk berusaha menganalisis sebanyak mungkin variabel (infinite) lingkungan perlu dianalisis karena:

1. Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan tujuan perusahaan/ organisasi.
2. Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis

lingkungan hasil yang akan diperoleh lebih efektif.

3. Untuk membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan terhadap perkembangan perusahaan. Berkumpulnya berbagai organisasi dari lingkungan, memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Analisis lingkungan dilakukan dengan 3 (tiga) cara, yaitu :

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang potensial yang akan datang.
3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa akan datang terhadap lingkungan.

Pada dasarnya struktur lingkungan dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua elemen utama, yaitu :

1. Lingkungan eksternal (Makro)
2. Lingkungan internal (Mikro)

Kegiatan Pokok Perencanaan Strategik

Kegiatan pokok perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) elemen pokok:

1. Environmental scanning (Adaptasi terhadap lingkungan)
2. Strategi formulation (Formulasi Strategi)
3. Strategi implementation (pelaksanaan Strategi)
4. Evaluation dan control (Telaah dan Pengawasan)

Pilar strategi dalam organisasi Pemda (Moore, 1995:71) :

1. Secara mendasar bernilai (substantively valuable), Pemda harus menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi lembaga pengawas, pengguna jasa (klien), dan masyarakat dengan biaya murah.
2. Absah dan secara politis dapat diterima (legitimate and politically sustainable); Pemda

harus bisa mendapatkan mandat maupun dana serta bertanggungjawab terhadap institusi politik yang ada.

3. Secara operasional dan administrative dapat dilaksanakan (operationally and administratively feasible); kewenangan dan kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dalam organisasi yang ada atau dengan bantuan pihak- pihak lain yang membantu organisasi Pemda.

H. Implementasi Strategik

Program, aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran; gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur; sering disebut SOP, sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dikerjakan Standar Kinerja; ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya. Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan

manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan

dalam perencanaan manajemen strategi antara lain :

1. Efektif dan Efisiensi - Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang di inginkan. Karena kebanyakansituasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi
2. Keputusan dan Emplementasi - Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial. Keputusan strategi harus dapat mencapai

tujuannya. Aturan dalam manajemen strategi persaingan :

- a. Proses berfikir yang mendahului tindakan
 - b. Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting
 - c. Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat
 - d. Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
 - e. Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang
 - f. Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan
 - g. Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya
 - h. Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya
 - i. Manajemen strategik membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik
3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi - Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan

strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.

4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi - Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

Tujuan manajemen (strategi planning) adalah untuk mengembangkan serangkaian strategi yang memungkinkan perusahaan dapat mengantisipasi ketidakpastian di masa depan dan mampu beroperasi secara menguntungkan. Dalam kaitan dengan pencapaian tujuan tersebut, masalah pengembangan/perumusan misi merupakan bagian yang sangat penting dan bahkan merupakan kunci dari proses penerapan manajemen strategi di suatu perusahaan. Hal ini karena misi dan visi akan mendasari perumusan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Sedangkan bagaimana mencapai tujuan tersebut adalah strategi, yang menjadi titik tolak pembahasan bab ini. Pada bab ini akan dibahas beberapa hal yang berhubungan dengan misi, visi dan sasaran strategi.

BAB III PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Kemampuan perusahaan dan derajat kinerja yang diinginkan dipengaruhi oleh lingkungannya. Perusahaan tidak akan mampu menghadapi tantangan atau ancaman, serta belum tentu berhasil memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Kemampuan menghadapi dan mengantisipasi ancaman serta memanfaatkan peluang-peluang tergantung pada tindakan yang dilakukan oleh internal perusahaan guna menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang bersifat tidak terkontrol (*Uncontrollable*).

Penilaian lingkungan internal perusahaan akan menghasilkan sejumlah informasi tentang kekuatan perusahaan, yaitu apakah perusahaan bekerja dengan baik atau tidak. Kekuatan harus nilai atau dianalisis untuk membuat strategi. Penilaian lingkungan internal perusahaan juga perlu mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan menentukan apakah kelemahan-kelemahan tersebut mempunyai makna strategi, serta apakah kelemahan-kelemahan tersebut membuat perusahaan menjadi lemah. Penilaian lingkungan internal perusahaan kadang-kadang juga disebut sebagai **analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan**, atau sering juga disebut **analisis**

kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang-kadang juga disebut **analisis jati diri perusahaan**.

Perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam bidang fungsional suatu bisnis. Tidak ada perusahaan yang mempunyai kekuatan atau kelemahan sama. Misalnya PT. Rokok Sampoerna mempunyai kekuatan dalam inovasi produk dan periklanan yang dimiliki oleh PT. Djarum. Kekuatan atau kelemahan internal perusahaan dipadukan dengan peluang atau ancaman lingkungan eksternal perusahaan dan bagaimana misi perusahaan dibuat yang jelas akan memberikan kekuatan dalam mengembangkan sasaran-sasaran yang hendak dicapai dan strategi-strategi yang akan digunakan.

Bab ini melengkapi pembahasan bab-bab sebelumnya yaitu akan menjelaskan bagaimana proses dalam melakukan Penilaian lingkungan internal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi dengan jelas kekuatan dan kelemahan perusahaan.

B. PROSES PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Seperti yang dikemukakan oleh Pearce and Robinson (1997) bahwa analisis lingkungan internal ini sebenarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari beberapa tindakan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi aspek-aspek kunci operasional perusahaan yang nantinya disebut "*strategi internal factor*" atau kalau

Glueck (1988) menggunakan istilah “*factor keunggulan strategi*”. Menurut Pearce and Robinson (1997) untuk mengidentifikasi strategi internal faktor ini ada dua pendekatan yang bisa digunakan yaitu:

1) A Function Approach (Pendekatan Fungsi)

Dengan pendekatan ini pimpinan perusahaan yang bertugas sebagai penyusun strategi berusaha menganalisis fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan seperti pemasaran, operasi/produksi, sumber daya manusia, dan keuangan serta akuntansi, untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan dapat secara efektif menggali peluang dan dipertemukan dengan ancaman yang muncul pada lingkungan eksternal. Yang perlu didasari oleh para penyusun strategi adalah bahwa tidak ada satupun perusahaan yang mempunyai kekuatan yang sama pada semua fungsi-fungsi atau divisi-devisinya.

Suatu perusahaan dapat dikatakan kuat dalam bidang pemasaran, sedangkan perusahaan yang lain kuat dalam bidang produksi atau design produk, dan ada juga

perusahaan yang lain kuat dalam bidang personal atau keuangannya. Untuk itu penyusunan strategi harus memusatkan perhatiannya pada bidang yang disebut faktor-faktor strategi (*the strategic factor*), yaitu kapabilitas internal kunci yang menentukan kesuksesan dalam arena persaingan. Sebagai contoh, faktor-faktor strategi untuk industri perminyakan akan berbeda dengan industri pariwisata. Bahkan dalam industri yang samapun faktor-faktor strateginya bisa berbeda. Contohnya, dalam industri alat tulis mekanik, strategi dua perusahaan yang sukses yaitu BIC dan Cross didasarkan pada kekuatan internal yang berbeda, yaitu BIC kuat dalam produksi masa, advertensi yang ekstensif dan saluran distribusi masa. Sedangkan Cross pada kualitas tinggi, *image* (citra), dan saluran distribusi yang selektif.

Bab ini akan membahas bagaimana Menilai strategi internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk dihadapkan pada peluang dan ancaman lingkungan yang terdiri dari faktor-faktor berikut:

a) Pemasaran

Strategy internal factor pada bidang pemasaran disesuaikan dengan prinsip analisis pelanggan, bauran pemasaran yang meliputi aspek produk, promosi, tempat/*place*, dan Harga, dan juga ditambah dengan riset pemasaran yang perlu dianalisis oleh manajemen pemasaran:

(1) Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan (*Cunstomer analysis*) menurut David (2005) menyatakan bahwa investigasi dan evaluasi kebutuhan, aspirasi, dan keinginan konsumen. Kegiatan ini dapat melibatkan administrasi survai pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi *positioning* pasar, mengembangkan profit pelanggan, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optima. Informasi yang didapatkan dari analisis pelanggan ini sangat penting dalam mengambil kebijakan pengembangan pernyataan misi. Profil-profil dari pelanggan ini dapat mengungkapkan karakteristik pelanggan yang meliputi demografi, kelas sosial, Budaya. Pembeli, penjual, distribusi, tenaga penjual, manager, penjual partai besar, peritel, pemasok dan kreditur semua dapat berpartisipasi dalam

pengumpulan informasi agar berhasil mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan yang berhasil secara berkelanjutan harus terus menerus melakukan monitoring pola pembelian dari pelanggan.

(2) Bauran Pemasaran

a. Aspek Produk

Aspek produk ini dapat melakukan 2 aktivitas, yaitu:

Perencanaan Produk

Perencanaan produk menurut David (2005) menyebutkan bahwa aktivitas dari perencanaan produk adalah uji pemasaran, *positioning* produk dan merek, merencanakan garansi, pengemasan, menentukan pilhan produk, fitur produk, model produk, dan kualitas produk; serta menghapus produk lama, dan menyediakan layanan konsumen. Salah satu teknik perencanaan produk yang paling efektif adalah ***Uji pemasaran***. Uji pemasaran dapat dilakukan perusahaan untuk menguji alternatif rencana pemasaran dan untuk meramalkan penjualan produk di masa depan. Dalam melakukan uji pemasaran perusahaan harus memutuskan tempat atau kota-kota yang akan dituju yang meliputi

berapa banyak kota yang diikuti, kota mana yang akan diikuti sertakan, berapa lama pengujian akan dilakukan, informasi yang akan dikumpulkan selama pengujian, dan tindakan apa yang akan diambil setelah pengujian selesai.

Penjualan produk

Implementasi strategi menurut David (2005) yang berhasil adalah tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menjual beberapa produknya. Kegiatan dari penjualan meliputi iklan, promosi penjualan, publisitas, dan hubungan dengan dealer. Kegiatan bermanfaat bagi perusahaan ketika menjalankan strategi pemasaran.

b. Aspek Promosi

Aspek promosi di dalam manajemen pemasaran, kebijakan promosi biasanya dipecahkan menjadi empat kegiatan, yaitu periklanan (*advertising*), kehumasan (*public Relation*), promosi penjualan (*sales promotion*), dan penjualan perseorangan (*personal selling*).

c. Aspek Place

Penentuan letak kantor sangat berkaitan dengan strategik penyampaian produk (*Delevery Strategy*).

d. Aspek Harga

Penentuan harga suatu produk memiliki beberapa tujuan, yaitu memaksimalkan laba, meningkatkan pangsa pasar, mencapai kepemimpinan dalam kualitas produk dan memelihara kapasitas. Menurut Devid (2005) ada lima pengakuan kepentingan utama memengaruhi keputusan penetapan harga yaitu Konsumen, Pemerintah, Pemasok, distributor, dan pesaing. Sebagai contoh, *Robinson – Patman Act* melarang produsen dan penjual partai besar untuk mendiskriminasi harga antara pembeli anggota (pemasok dan distribusi) jika persaingan tidak berjalan sehat. Dari kasus di atas, terkadang sebuah organisasi menjalankan sebuah strategi integrasi ke depan (*Forward integration*) terutama untuk mendapatkan pengendalian yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pihak pemerintah dapat menerapkan batasan untuk penetapan harga,

diskriminasi harga, harga minimum, harga per unit, iklan harga, dan pengendalian harga.

e. Aspek Distribusi

Aspek distribusi mencakup aktivitas pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi yang meliputi lokasi toko paritel, teritori penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, alat transportasi, penjual partai besar, dan paritel. Distribusi menjadi penting, ketipa perusahaan berusaha untuk mengimplementasikan pengembangan pasar atau strategi integrasi ke depan. Berbagai organisasi yang dapat dipakai perusahaan di dalam menjalan distribusi adalah penjual partai besar, paritel, broker fasilitator, agen, vendor, atau distributor. Organisasi ini dipakai karena kebanyakan dari produsen saat ini tidak menjual produknya langsung ke konsumen.

(3) Riset Pemasaran

Riset pemasaran menurut pendapat David (2005) adalah pengumpulan, pencatatan, dan analisis data secara sistematis tentang masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran ini dapat mengungkapkan

kekuatan dan kelemahan. Aktivitas dari riset pemasaran ini mendukung semua fungsi bisnis utama dari sebuah perusahaan. Perusahaan dengan kemampuan riset pemasarannya akan lebih baik memiliki kekuatan yang nyata dalam menjalankan strategi generiknya. Sebagai contoh di ambil dari bukunya David (2005) Presiden PepsiCo mengatakan “Melihat pada persaingan adalah bentuk riset pemasaran perusahaan yang terbaik. Mayoritas keberhasilan strategis kita adalah ide yang kita pinjam dari pasar, biasanya dari pesaing regional atau lokal kecil. Dalam masing-masing kasus, kami melihat ide baru yang menjanjikan, memperbaikinya, dan kemudian mengalahkan pesaing kita.”

Dengan menganalisis beberapa unsur di atas pada dasarnya penyusun strategi ingin mengetahui apakah perusahaan lebih kuat dibanding pesaingnya. Sebagai contoh, jika perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengetahui keinginan pasar yang lebih baik dari pesaingnya, maka apabila hal ini digunakan dengan tepat akan merupakan keunggulan utama dalam menghadapi adanya perubahan dan menentukan waktu dengan tepat. Selain itu juga untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki perusahaan

sehingga dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Contohnya, jika saluran distribusinya lemah, maka dapat dilakukan tindakan untuk membangun insitas, penggelaran ataupun peliputannya.

b) Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan selalu dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu perusahaan merupakan hal yang penting guna menformulasikan startegi secara efektif. Beberapa *strategy internal factor* bidang keuangan dan akuntansi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Kemampuan untuk mendapatkan dana jangka pendek atau jangka panjang
- (2) Total sumberdana dan kekuatannya
- (3) Biaya modal dalam hubungannya dengan industri dan pesaing
- (4) Hubungan dengan pemilik, investor dan stockholder
- (5) Kondisi pajak yang menguntungkan
- (6) Posisi leverage
- (7) Price earning ratio
- (8) Modal kerja: fleksibilitas struktur modal

- (9) Pengendalian biaya efektif: kemampuan untuk menurunkan biaya
- (10) Budgeting yang efisien dan efektif
- (11) Sistem akuntansi untuk perencanaan laba dan prosedur audit yang efektif dan efisien

Dari analisis beberapa faktor tersebut di atas penyusunan strategi ingin mengetahui apakah kekuatan keuangan perusahaan dibandingkan pesaingnya, *mengetahui* efisiensi dan sebagainya. Selain dari beberapa analisis di atas, penyusun strategi dapat juga melakukan analisis terhadap laporan keuangan yang akan sangat membantu dalam pengukuran *strategy internal factor* fungsi keuangan dan akuntansi. Analisis ini terdiri dari beberapa macam dan yang dikenal adalah analisa rasio. Analisa rasio melibatkan metode-metode perhitungan dan penginterpretasian rasio-rasio keuangan dalam rangka menilai kinerja dan status perusahaan. Ada dua metode untuk melakukan analisa ini, yaitu:

- (1) **Analisa Cross Sectional** yaitu membandingkan rasio keuangan dari perusahaan-perusahaan sejenis pada suatu industri dalam waktu yang bersamaan
- (2) **Analisa time series** yaitu mengevaluasi kinerja perusahaan dengan membandingkan rasio-rasio

keuangannya sendiri dalam beberapa waktu yang berbeda.

Rasio-rasio keuangan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:

- (1) **Rasio Likuiditas** : menguji kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Di mana formulasi untuk mengukurnya, adalah:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Pasiva Lancar}}$$

- (2) **Rasio Aktivitas** : menguji keefisienan aktivitas operasional perusahaan.

$$\text{Rasio Perputaran persediaan} = \frac{\text{Biaya produk yang dijual}}{\text{Persediaan}}$$

$$\text{Rasio Perputaran Hutang Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Harga Tetap}}$$

$$\text{Periode Pengumpulan Rata - Rata} = \frac{\text{Piutang Dagang}}{\text{Penjualan per Hari}}$$

$$\text{Rasio Pembayaran Rata - Rata} = \frac{\text{Hutang Dagang}}{\text{Pembelian per Hari}}$$

- (3) **Rasio Hutang** : menghitung jumlah uang pihak ketiga yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan keuntungan

$$\text{Rasio Hutang} = \frac{\text{Hutang Dagang}}{\text{Total Aktiva}}$$

- (4) **Rasio Kemampuan** : mengetahui kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan/laba.

$$\text{Pengembangan atas Aktiva (ROA)} = \frac{\text{Keuntungan Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Pengembangan Atas Modal (ROE)} = \frac{\text{Keuntungan Sesudah Pajak}}{\text{Total Modal}}$$

c) **Produksi/Operasi/Teknik**

Strategy internal factor untuk fungsi produksi/operasi/teknik dapat dinyatakan sebagai berikut:

- (1) Biaya bahan dan ketersediaannya; hubungan dengan *supplier*
- (2) Inventory control system; inventory turnover
- (3) Lokasi fasilitas; layout dan utilisasi fasilitas
- (4) Economies of scale
- (5) Derajat integrasi vertikal
- (6) Perancangan, penjadwalan, pembelian dan pengendalian kualitas yang efektif dan efisien
- (7) R&D/teknologi/inovasi
- (8) Paten, *trademark* dan perlindungan hukum lainnya

Dari *analisis* beberapa faktor di atas perusahaan juga akan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam fungsi produksi/operasi/teknik. Contohnya, jika perusahaan mampu memproduksi dengan biaya rendah, kapasitas yang cukup atau perusahaan dapat memperoleh bahan dengan biaya yang rendah sedangkan pesaingnya tidak, maka perusahaan memiliki kekuatan atau keunggulan bersaing. Sebaliknya jika diketahui kelemahan, maka perusahaan dapat segera mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

d) Personalia

Beberapa *strategy internal factor* fungsi personalia antara lain:

- (1) *Skill* dan moral karyawan
- (2) *Labor relation cost* dibandingkan industri dan pesaing
- (3) Efektivitas dan efisiensi kebijakan personalia
- (4) Efektivitas insentif yang digunakan untuk memotivasi kinerja
- (5) *Labor turnover* dan absensi
- (6) *Pengalaman* karyawan

Faktor personalia dapat menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Contohnya, jika karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga produktifitasnya juga tinggi, tentunya merupakan kekuatan tersendiri. Sebaliknya jika karyawan sering absen, sering magok dan sebagainya sehingga biaya menjadi lebih tinggi, merupakan contoh kelemahan yang harus segera diambil tindakan untuk memperbaikinya

e) Organisasi

Beberapa *strategy internal factor* yang perlu dianalisis dari faktor organisasi suatu perusahaan antara lain:

- (1) Struktur organisasi
- (2) Image dan prestasi perusahaan
- (3) Cacatan perusahaan untuk mencapai tujuannya
- (4) Sistem komunikasi yang digunakan organisasi
- (5) Kultur (budaya) perusahaan
- (6) Teknik decision making
- (7) Sistem perencanaan strategi

Kekuatan dari faktor organisasi ini dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sebaliknya kelemahannya justru akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

2) *The Value Chain Approach* (Pendekatan Rangkaian Nilai)

Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan selain menggunakan pendekatan fungsi seperti yang telah dijelaskan di atas, ada pendekatan lain yang dapat digunakan yaitu *the value chain approach* (pendekatan rangkaian nilai) yang dikembangkan oleh Porter (1995) dalam bukunya yang berjudul "*competitive Advantage*"

Dengan menggunakan pendekatan rangkaian nilai ini penyusun strategi melihat suatu perusahaan sebagai kesatuan yang utuh. Pendekatan ini merupakan suatu cara yang sistematis guna mengidentifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan dan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut saling berinteraksi dalam menyediakan produk pada para pelanggannya. Sehingga dengan pendekatan ini penyusun strategi akan dapat memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial, yang keduanya merupakan sumber keunggulan bersaing.

Perusahaan yang bersaing dalam suatu industri akan mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yang oleh Pearce and Rabinson (1997) disebut juga dengan istilah “*key internal factor*”, jika mampu melakukan aktivitas yang secara strategi lebih murah atau lebih baik dari para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari banyak ragam aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produksinya. Masing-masing aktivitas ini dapat mempengaruhi posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan landasan differensiasi. Keunggulan biaya, misalnya, dapat berasal dari beragam sumber yang berlainan seperti sistem distribusi fisik berbiaya rendah, proses perkaitan yang efisien, atau pemanfaatan armada wiraniaga yang unggul. Diferensiasi dapat bersumber dari beragam faktor pula, termasuk perolehan bahan baku bermutu tinggi, sistem pelayanan pesanan yang cepat tanggap, atau desain produk yang istimewa.

Aktivitas-aktivitas dalam rangkaian nilai dapat dibagi menjadi 2 (dua) golongan, yaitu aktivitas primer (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) seperti yang nampak dalam gambar 3.1:

Gambar 3.1: Rantai Nilai Generik



Gambar 3. 1 Rantai Nilai Generik

Sumber: Porter (1995)

Mendukung aktivitas primer tertentu selain juga menunjang keseluruhan rantai aktivitas. Sedangkan infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu, namun menunjang keseluruhan rantai.

Berikut akan dijelaskan masing-masing aktivitas baik terdapat dalam aktivitas primer maupun aktivitas pendudukan.

C. AKTIVITAS PRIMER

Ada lima kelompok aktivitas primer yang dilakukan dalam bersaing di industri apapun. Setiap kelompok dapat dipilah lagi ke dalam sejumlah aktivitas yang berlainan yang tergantung pada jenis industri dan strategi perusahaan.

Logistik Ke Dalam (Inbound Logistic)

Aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadual kendaraan pengangkut dan pengembalian barang kepada pemasok.

Operasi

Aktivitas yang menyangkut perubahan masukan menjadi produk akhir, seperti masinasi (*machining*), pengemasan, perakitan, pemeliharaan alat-alat, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.

Logistik Ke Luar (Outbound Logistic)

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan *pendistribusian* fisik produk kepada pembeli, seperti pergudangan barang jadi, penenganan pesanan, dan penjadualan.

Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas yang menyangkut penyediaan sarana agar pembeli dapat membeli produk dan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar mereka mau membelinya, seperti periklanan, promosi, wiraniaga, penentuan kuota, pemilihan penyalur, hubungan dengan penyalur, dan penetapan harga.

Pelayanan

Aktivitas yang menyangkut penyediaan layanan untuk memperkuat atau menjaga nilai produk, seperti pemasangan, perbaikan, pelatihan, pemasok suku cadang dan penyesuaian produk.

Masing-masing kelompok ini dapat sangat penting bagi keunggulan bersaing tergantung pada jenis industrinya. Pada

perusahaan distributor, maka logistik ke dalam dan logistik ke luar merupakan yang paling penting. Sedangkan untuk toko pengecer logistik ke luar sebagian besar mungkin tidak ada dan operasi merupakan kelompok aktivitas yang sangat penting. Untuk bank yang mengutamakan jasa kredit untuk perusahaan, pemasaran dan penjualan merupakan kunci keunggulan bersaing melalui aktivitas para *account officer* nya serta cara mengemas dan menetapkan harga kredit yang tersedia. Untuk produsen *photocopy* berkecepatan tinggi, maka pelayanan merupakan sumber utama keunggulan bersaing. Namun, dalam perusahaan apapun, semua kelompok aktivitas primer akan ada sampai batas tertentu dan memainkan peran tertentu dalam keunggulan bersaing.

D. AKTIVITAS PENDUKUNG

Aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi empat kelompok generik yang masing-masing kelompok juga akan dipilah ke dalam aktivitas nilai yang khas untuk industri tertentu.

Pembelian (Procurement)

Merupakan aktivitas pembelian masukan (input) yang meliputi pembelian bahan baku, bahan penolong, serta bahan-bahan lain selain juga barang modal seperti mesin, peralatan pabrik, peralatan kantor, dan bangunan.

Pengembangan Teknologi

Meliputi aktivitas yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam usaha memperbaiki produk dan memperbaiki proses seperti *know-how*, penelitian dasar dan desain produk sampai penelitian media, desain peralatan proses dan prosedur pelayanan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdiri dari aktivitas yang meliputi perekrutan, penerimaan, pelatihan, ***pengembangan*** dan kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja.

Infrastruktur Perusahaan

Meliputi sejumlah aktivitas yang terdiri dari manajemen, perencanaan, keuangan akuntansi, hukum dan hubungan dengan pemerintah, dan manajemen mutu.

Masing-masing kelompok aktivitas pendukung ini juga merupakan sumber keunggulan bersaing. Pada pabrik coklat bubuk, misalnya, pembelian biji coklat merupakan faktor penentu posisi biaya yang merupakan sumber keunggulan bersaing. Demikian juga dalam industri baja, pengembangan teknologi proses merupakan faktor tunggal dalam keunggulan bersaing.

Dalam perusahaan apapun yang sistem informasi manajemennya (salah satu bentuk infrastruktur perusahaan) berfungsi dengan baik dapat sangat menentukan keunggulan bersaing.

Pendekatan rangkaian nilai ini sangat berguna untuk melakukan analisis internal secara sistematis. Dengan memandang bahwa perusahaan terdiri dari beberapa kelompok aktivitas, maka pendekatan ini akan memudahkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ada atau yang masing potensial. Dengan pendekatan ini menyusun strategi dapat mengidentifikasi *key internal factor* yang merupakan sumber keunggulan bersaing.

Apakah menggunakan pendekatan fungsi atau pendekatan rangkaian nilai, atau keduanya, langkah selanjutnya yang penting dilakukan penyusunan strategi adalah membandingkan kondisi perusahaan dengan standar yang *meaningful* untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, seperti yang akan dijelaskan berikut ini

- b. Mengevaluasi kondisi faktor-faktor keunggulan strategi dengan kondisi yang lalu, kondisi kompetitor dan ukuran lainnya.

Menurut Pearce and Rabinson (1997) ada empat dasar yang bisa dipergunakan untuk mengevaluasi *strategi internal factor*, yaitu:

- 1) Membandingkan dengan kinerja periode yang lalu

Penyusunan strategi pada umumnya menggunakan pengalaman yang lalu sebagai dasar untuk mengevaluasi faktor-faktor internal. Para manajer kebanyakan sangat familiar dengan kapabilitas dan masalah internal perusahaan karena mereka terlibat dalam aktivitas bidang keuangan, pemasaran, operasi, dan sebagainya. Sehingga tidak mengherankan jika dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada umumnya juga didasarkan pada keterlibatan atau pengalaman masa lalu dari para manajer tersebut. Sebagai contoh, manajer suatu perusahaan melihat bahwa *debt equity ratio* yang sebesar 1.8 merupakan kekuatan karena terjadi penurunan dibandingkan periode lalu yang besarnya 3.5.

2) Tahapan dalam evaluasi industri

Syarat untuk sukses dalam suatu industri akan berubah selaras dengan perubahan tahapan evolusi industri, seperti yang nampak dalam gambar dibagian akhir bab ini.

Penyusunan strategi bisa menggunakan perubahan syarat sukses dalam industri untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sebagai contoh, jika industri mencapai tahapan menurut (*decline*) maka kekuatan dan kelemahan akan terpusat pada keunggulan biaya, hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan dan pengendalian keuangan.

3) Membandingkan dengan pesaing

Fokus utama dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebenarnya adalah dengan cara membandingkan dengan *existing (and potential) competitor*. Perusahaan yang ada dalam industri yang samapun biasanya mempunyai perbedaan dalam kemampuan pemasaran, sumber daya keuangan, fasilitas operasi dan lokasi, *brand image*, pengalaman manajemen, dan sebagainya. Perbedaan ini merupakan sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan pesainnya. Contohnya, dalam industri *home appliance*, suatu perusahaan yang mempunyai keunggulan dalam jaringan distribusi, layanan *maintenance and repair*, biaya operasi dan fasilitas servisnya dibandingkan dengan pesaingnya, merupakan kekuatan yang menentukan suksesnya perusahaan yang bersangkutan.

- 4) Membandingkan dengan *key success* dalam industri di mana perusahaan berada.

Mengetahui *key success factor* dalam industri sangat berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan meneliti secara cermat pesaing dalam industri, seperti apa yang diinginkan konsumen, saluran distribusi, biaya, *barrier to entry*, ketersediaan substitusi, dan pemasok, penyusun strategi dapat menentukan apakah perusahaan mempunyai kekuatan atau justru kelemahan dalam arena persaingan di industri.

- c. Profil perusahaan yang dihasilkan dari dua langkah di atas selanjutnya digunakan sebagai masukan dalam proses strategi manajemen berikutnya.

CONTOH KASUS : Teknik Rantai Nilai (*ValueChains*)

sumber Umar (2003).

Permasalahan : sebuah perusahaan kontraktor ingin mengimplementasikan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh – konsep dari Michael R. Porter – dengan cara melaksanakan aktivitas secara efisien. Jika aktivitas telah dilaksanakan secara efisien, diharapkan harga jual produk menjadi lebih murah yang pada gilirannya akan mampu bersaing. Permasalahannya, bagaimana penelitian strategi menganalisis aktivitas yang efisien dengan menggunakan konsep value chains?

Pembahasan : untuk melakukan penelitian dengan menggunakan konsep *value chains*, biaya proyek hendaknya dibagi menjadi dua jenis, yaitu biaya kontrak

dan biaya operasi. Misalnya data biayanya adalah seperti berikut:

1. Biaya Kontrak, yaitu biaya langsung untuk mengerjakan proyek. Pada konsep ini, yang termasuk biaya kontrak misalnya adalah *inbound logistic*, *operation*, *outbound logistic*, pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM yang terpaksa sebagian masuk ke dalam biaya kontrak, karena biaya upah dan gaji buruh serta biaya tenaga kerja asing merupakan tenaga kerja langsung proyek.
2. Biaya Operasi, yaitu biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Termasuk di dalamnya adalah biaya untuk infrastruktur perusahaan. Pemasaran dan menjual, pengembangan dan teknologi, serta manajemen SDM untuk biaya gaji staf dan gaji buruh tetap.

Untuk kebutuhan analisis, minimal diutuhkan data biaya kontrak, biaya operasi, dan laporan laba/rugi untuk beberapa period sebelumnya. Perusahaan hendaknya mampu mengelola data internal menjadi data yang dibutuhkan dalam analisis *value Chains*.

Tabel 3. 1 Komposisi Aktivitas Rantai Nilai Pada Biaya Kontrak

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Inbound Logistik	2.857.365	3	3.736.439	6	4.784.198	6
2	Operasi	1.714.419	5	4.981.919	8	3.986.757	5
3		4.000.311	7	4.047.809	6,5	4.784.108	6
4	Outbound Logistic	40.003.11	70	37.675.76	60,	51.030.49	64
5	Pengadaan Barang	6	5	5	5	3	5
6		2.857.365	10	736.493	6	3.968.757	14
	Pelayanan	5.714.730		8.095.618	13	11.162.92	0
	Manajeme n SDM						
Total Biaya Kontrak		57.147.730	100	62.273.992	100	79.735.146	100

Tabel 3. 2 Komposisi Rantai Nilai Pada Operasi

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Infrastruktur	3.016.956	64	3.024.369	62	4.030.644	65
2	Pemasaran dan Penjualan	849.518	18	1.024.383	18	682.109	11
3		4	282.839	6	3	5	8
	Pengembangan & Teknologi	565.679	12	243.900	5	496.079	16
	Manajemen SDM			731.702		992.158	
Total Biaya Kontrak		713.994	100	4.878.015	100	6.200.991	100

Tabel 3. 3 Laporan Laba Rugi

No	Keterangan	1998	%	1999	%	2000	%	Rata-rata	%
A1	Pendapatan Kontrak	65.971.344	100	74.676.632	100	87.376.352	100	76.008.109	100
A2		(54.147.309)	87	(62.273.992)	83	(79.735.146)	91		87

A3	Biaya Kontrak	8.824.035	17	12.402.640	17	7.641.206	9	dst..	13
B		(4.713.994)	7	(4.878.015)	7	(6.200.991)	7		7
C	Laba Kotor Operasi	4.110.041	10	7.524.625	10	1.440.215	2		6
D	Biaya Operasi	113.428	1	1.053.166	1	287.223	0		
	Laba Operasi	(771.406)	4	(3.209.653)	4	(3.111.890)	4		
E	Pendapatan (biaya) lain	3.452.063	7	5.368.138	7	(1.384.452)	-2		
F	- Pendapatan Lain	(1.205.354)	3	(2.036.294)		(469.965)	1		
G	- Biaya Lain	2.246.718	4	3.331.889	3	(1.854.417)	-3		
H	- Laba (rugi) sebelah Pajak	9.931.833		12.178.551	4	12.211.828			
I		(3.296.567)							
J	Pajak Penghasilan	12.178.551		12.213.828		10.357.411			
	Laba (rugi) bersih								
	Laba ditahan								
	Dividen Kas								
	Laba ditahan								

Catatan: Data telah disesuaikan dengan kebutuhan analisis

Tabel 3. 4 Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai

No	Kegiatan Rantai Nilai	%
	Biaya Kontrak	
1	<i>Inbound logistic</i>	3
2	Operasi	5
3	<i>Outbound logistic</i>	6
4	Pengadaan	60.5
5	Pelayanan	5
6	Manajemen SDM	10

Jumlah		89.5%
Biaya Operasi		
1	<i>Infrastruktur</i>	62
2	Pemasaran dan Penjualan	11
3	Pengembangan Teknologi	5
4	Manajemen SDM	12
Jumlah		90

Selanjutnya perlu dilakukan analisis seperti berikut:

1. Memilih Aktivitas

Dari data aktivitas rantai nilai tahun 1998 sampai 2000 di atas, pilihlah tiap aktivitas utama maupun penunjang yang paling kecil persentase pemakaiannya (hasilnya dapat dilihat pada Tabel D. Jika, perusahaan melakukan pekerjaan dengan biaya paling rendah seperti pada tabel tersebut, maka ia akan memiliki margin keuntungan sebesar $100\% - 89.5\% = 10.5\%$ pada biaya kontrak dan $100\% - 90\% = 10\%$ pada biaya operasi.

2. Mengubah Nilai Margin

Dari data di atas dapat diketahui bahwa rata-rata margin laba kotor operasi adalah 13%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama

kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak akan berkurang dari 87%, menjadi 77,86% atau turun 9,14% sehingga margin laba kotor nya operasi menjadi $13\% + 9.14\% = 22,14\%$.

Data juga menunjukkan bahwa margin laba operasi (laba kotor setelah dikurangi biaya operasi) adalah sebesar 6%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya operasi rata-rata sebelumnya adalah 7% akan berkurang sebesar sepuluh persennya (0,7%) menjadi 6,3%. Akibatnya margin laba operasi meningkat dari 6% menjadi 6,7%.

3. Hasil dan Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan rantai nilai, dapat diketahui bahwa jika perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas yang paling efisien yang pernah dilakukannya, maka dapat diramalkan bahwa biaya kontrak dan biaya operasi dapat dikurangi sebesar $9.14\% + 0.7\% = 9.84\%$. dengan pengurangan biaya-biaya itu, margin laba menjadi

lebih besar apabila nilai kontrak tetap. Atau, tingkat kemampuan bersaing perusahaan meningkat jika nilai kontrak dikurangi, sehingga pada akhirnya penetapan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh dapat diterapkan.

BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Seperti telah dikemukakan pada pembahasan proses manajemen strategi, maka salah satu faktor yang harus dilaksanakan sebelum merumuskan tujuan dan strategi dalam perusahaan adalah analisis lingkungan. Tanpa didahului adanya analisis lingkungan, sulit bagi pimpinan perusahaan untuk mengetahui medan yang dihadapi yang pada akhirnya dapat mengakibatkan adanya rumusan rencana strategi yang tidak efektif.

Analisis lingkungan yang dilaksanakan biasanya mencakup dua hal yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal menghasilkan gambaran kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weaknesses) yang dimiliki perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal menghasilkan gambaran tentang kesempatan (Opportunities) dan ancaman (Threats) yang akan dihadapi. Empat hal tersebut apabila digabung akan menjadi suatu jorgan manajemen yang demikian populer yaitu analisis SWOT.

B. KERANGKA ANALISIS SWOT

Dalam merumuskan corporate, business atau functional strategy, pertama-tama harus dilakukan SWOT analysis, yang merupakan kepanjangan Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threats. Atau kalau di Indonesiakan menjadi analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan (peluang), dan ancaman. Dan seperti telah disebutkan di atas bahwa analisis SWOT ini didapat dari analisis lingkungan baik lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Adapun kerangka konseptual untuk melakukan analisis SWOT dapat digambar dalam gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4. 1 Kerangka Analisis SWOT

Sumber: Boseman and Phatak (1989)

Analisis ini perlu terlebih dahulu dilakukan kerana untuk dasar menetapkan tujuan secara realistis dan efektif, serta merumuskan strategi dengan lebih efektif pula. Dengan

berdasarkan hasil analisis SWOT, tujuan tidak sampai terlalu rendah atau terlalu tinggi. Sebab kita tahu apa kekuatan dan kesempatan yang terbuka sebagai faktor-faktor positif, serta apa kelemahan dan ancaman yang ada sebagai faktor strategi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Dalam bab ini terlebih dulu akan dibahas bagaimana caranya untuk melakukan analisis lingkungan eksternal, khususnya remote dan operating environment, sehingga diperoleh informasi tentang kesempatan dan ancaman yang ada. Selain itu juga akan dibahas bagaimana cara mengidentifikasi key success faactor.

C. TUJUAN ANALISIS LINGKUNGAN EKTERNAL

Dewasa ini kondisi lingkungan eksternal merupakan keadaan yang rumit dan kompleks. Perubahan lingkungan dapat terjadi setiap saat dan dapat langsung mempengaruhi kondisi usaha suatu perusahaan. Pengetahuan terhadap kondisi eksternal menjadi hal yang kritis karena setiap perusahaan tentunya ingin mencari kesempatan yang dapat digali serta menghindari adanya ancaman yang dapat mematikan kegiatan usaha.

Tujuan dari analisis lingkungan eksternal secara singkat dapat dikatakan yaitu untuk mencapai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi di lingkungan eksternal. Steiner (2000) menjabarkan tujuan analisis lingkungan eksternal adalah:

- a. Untuk menganalisis trend, kecenderungan, fenomena dan kekuatan kunci yang mempunyai dampak langsung terhadap perumusan serta sistematis perkembangan.
- b. Untuk mengetahui secara sistematis perkembangan lingkungan yang akan mempunyai dampak nyata terhadap kelangsungan usaha.
- c. Sebagai suatu saran untuk mendiskusikan dan menyaring beberapa pendapat yang berbeda terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi
- d. Guna membantu individu atau segenap karyawan perusahaan dalam mempertajam analisis atau membaca perkembangan lingkungan yang akan membawa dampak terhadap kegiatan usaha.
- e. Sebagai dasar utama dalam melaksanakan proses lanjutan dalam manajemen strategi. Dengan analisis lingkungan dapat diketahui posisi perusahaan di mana dan arah yang akan terjadi sehingga dapat membantu pimpinan perusahaan dalam memutuskan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana caranya.

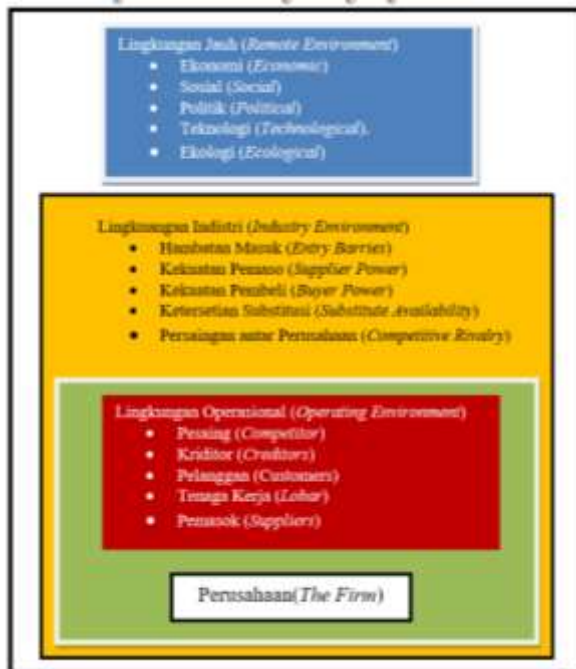
D. JENIS-JENIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (External Environment)

Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kendali perusahaan yang dapat menimbulkan suatu kesempatan atau ancaman.

Secara umum lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Lingkungan jauh (Remote Environment)
- b. Lingkungan Industri (Industry Environment)
- c. Lingkungan Operasional (Operating Environment)

Adapun hubungan perusahaan dengan ketiga jenis lingkungan tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4. 2 Hubungan Perusahaan Dengan Lingkungan Eksternal
Sumber: Pearce and Rabinson (1997)

E. REMOTE ENVIRONMENT

Lingkungan Jauh (remote Environment) adalah sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan serta

biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari beberapa faktor yaitu:

1. Kondisi Perekonomian

Kondisi ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca keadaan lingkungan eksternal. Untuk itu kondisi perekonomian harus dilihat secara khusus pada beberapa indikator perekonomian sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikator bagaimana dinamika investasi di suatu negara. Sehingga apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia, misalnya 7%, maka hal ini akan menunjukkan banyaknya peluang-peluang bisnis yang bisa diraih.

b. Produk Domestik Bruto (PDB) atau Gross National Product (GNP)

PDB merupakan indikator utama untuk menilai keadaan perekonomian suatu negara. Indikator ini sangat perlu sebagai gambaran petunjuk umum atas potensi kegiatan perekonomian secara keseluruhan. PDB ini juga mencerminkan dari keadaan ekonomu nasional yang ada dan dalam tingkat tertentu dapat berfungsi sebagai potensi bisnis atau usaha yang mungkin diraih.

c. Inflasi

Tingkat inflasi di suatu negara juga merupakan indikator perekonomian yang perlu terus menerus diperhatikan oleh perusahaan. Sebab jika laju inflasi lebih tinggi dari laju pertumbuhan pendapatan, maka akan berakibat berkurangnya discretionary income yaitu pendapatan yang bisa dibelanjakan sesuka hati. Selain itu tingkat inflasi yang tinggi juga akan menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan nyata. Hal ini akan menyebabkan banyak orang akan berhati-hati dalam membeli sesuatu. Mereka akan lebih suka membeli barang tanpa merk dibandingkan barang yang merknya nasional untuk menghemat uang. Untuk barang-barang tahan lama seperti mobil dan peralatan rumah tangga konsumenpun pasti akan banyak yang menunda untuk membelinya.

d. RAPBN dan RAPBD

Dua hal tersebut sangat relevan untuk dianalisis. Sebab dari RAPBN dan RAPBD dapat diketahui rencana pengeluaran pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk pembangunan sarana dan prasarana. Indikator ini merupakan potensi yang menarik bagi bisnis kontraktor. Demikian juga dari RAPBN dan RAPBD kita akan tahu pada tahun anggaran yang bersangkutan sektor apa saja yang diprioritaskan pembangunannya oleh pemerintah, misalnya pariwisata akan merupakan potensi bagi bisnis hotel dan restoran.

e. Perubahan Pola Pengeluaran Konsumen

Pengeluaran untuk memenuhi keperluan dalam jenis barang dan jasa telah berubah dari tahun ke tahun. Pendapatan naik, persentase belanja untuk makanan menurun, presentase belanja untuk perumahan dan pelaksanaan kegiatan rumah tangga tetap dan persentase belanja dalam kategori lain (pakaian, transportasi, rekreasi, kesehatan dan pendidikan) dan persentase untuk tabungan meningkat. Dalil ini tentunya bisa dibuktikan kebenarannya dari pengamatan kita terhadap lingkungan di mana kita berada.

Secara singkat, sulit untuk menyebut satu persatu indikator ekonomi yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan analisis lingkungan eksternal. Sebagai gantinya, di bawah ini akan dicantumkan beberapa indikator ekonomi lainnya, selain yang sudah dibahas di atas, yang perlu mendapat perhatian dalam analisis keadaan perekonomian. Indikator dimaksud antara lain:

- Income per kapita
- Tingkat pengangguran
- Perkembangan investasi dan tingkat tabungan
- Pertumbuhan ekonomi internasional
- Neraca pembayaran dan perdagangan
- Kebijakan moneter dan fiskal

- Tahapan siklus ekonomi seperti resesi, depresi dan sebagainya.

Beberapa faktor yang disebut di atas juga dapat menimbulkan kesempatan/peluang atau mungkin juga akan mengancam usaha pencapaian tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Misalnya resesi sering menyebabkan pengangguran. Bila perusahaan memproduksi barang sesuka hati akan menyebabkan penjualan turun. Kemudian kalau ada kebijakan moneter, seperti TNP, maka dana sulit untuk kebutuhan investasi mungkin sangat mahal atau sulit tersedia. Kebijakan fiskal juga dapat mengurangi daya tarik investasi dalam suatu industri atau akan mengurangi pendapatan setelah dikurangi pajak dari para konsumen, yang akhirnya mengurangi tingkat pengeluarannya.

2. Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Walaupun masalah sosial budaya bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus dengan jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai, budaya, gerakan keagamaan, perkembangan demografis dan gaya hidup individual pribadi atau masyarakat. Berikut akan

diberikan beberapa contoh konkrit kaitan kondisi sosial budaya dengan perumusan strategi perusahaan, meskipun dalam pembahasan berikut yang lebih ditekankan adalah pada perkembangan demografis (kependudukan). Beberapa contoh masalah perubahan nilai dan sikap yang dianut masyarakat misalnya: kebiasaan bagi pensiunan yang dulunya menumpang pada keluarga anaknya kemudian ingin tinggal sendiri sehingga menimbulkan peluang bagi industri bangunan perumahan, produsen peralatan, penerbit majalah dan sebagainya. Pendidikan yang semakin tinggi membawa sikap baru bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hidup d tempat pekerjaan, jenis pengawasan yang mereka harapkan dan sebagainya. Selanjutnya dalam hubungannya dengan perubahan demografis dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Penduduk

Pertumbuhan penduduk di Indonesia atau seluruhnya dunia berarti semakin meningkatnya kebutuhan manusia. Ini berarti pertumbuhan pasar, asalkan daya belinya cukup. Di lain pihak, jika pertumbuhan penduduk akan menekan terlalu kuat penyediaan bahan makanan dan sumber daya lainnya, biaya akan meningkat dan margin laba akan berkurang.

b. Penurunan Tingkat Kelahiran

Faktor-faktor yang menunjang penurunan kelahiran atau kecenderungan keluarga yang semakin kecil ini antara lain adalah keinginan untuk meningkatkan kualitas hidup,

meningkatkan keinginan para wanita untuk bekerja di luar rumah, dan penyempurnaan teknologi serta pengetahuan tentang keluarga berencana. Penurunan tingkat kelahiran merupakan ancaman beberapa industri tapi merupakan peluang bagi industri lainnya. Bagi perusahaan mainan, pakaian, perabot dan makanan serta susu untuk anak ini merupakan ancaman yang sangat serius. Sehingga tidak salah kalau perusahaan sekaliber Johnson & Johnson, misalnya yang berusaha menjawab turunnya tingkat kelahiran ini dengan cara membujuk orang dewasa atau remaja untuk memakai produk-produknya seperti bedak, sabun, dan sampo bayi. Tetapi sementara itu industri seperti hotel, perusahaan penerbangan dan restoran meraih peluang yang sangat berarti.

c. Karakteristik Keluarga Yang Berubah

Beberapa perubahan karakteristik keluarga antara lain:

- Kawin lebih lambat, ini berarti akan menurunkan penjualan cincin perkawinan, perlengkapan pengantin dan asuransi jiwa.
- Anak yang lebih sedikit, ini artinya berkurangnya permintaan akan makanan bayi, pakaian anak, dan produksi serta jasa lainnya untuk anak.
- Banyaknya ibu rumah tangga yang bekerja, ini berarti pasar baik untuk pakaian yang lebih modis, jasa perawatan diri (salon), makanan siap hidang dan sebagainya. Sebaliknya akan menjadi ancaman bagi yang memasarkan

produknya dengan sistem door to door, majalah wanita dan sebagainya.

d. Perpindahan Penduduk

Dengan majunya pembangunan maka banyak terjadi perubahan dalam tempat tinggal penduduk. Ada yang berpindah dari desa ke kota, namun ada juga yang dari kota ke pinggiran kota. Hal-hal tersebut akan merupakan peluang yang bagus untuk perusahaan perumahan atau industri jasa tempat kos.

e. Perubahan Struktur Umur Penduduk

Adanya tingkat kelahiran yang tinggi pada masa silam yang kemudian berganti karena keberhasilan KB, bertambahnya harapan hidup dan sebagainya mengakibatkan terjadinya perubahan dalam struktur umur. Perubahan struktur umur ini juga akan menimbulkan peluang atau ancaman bagi beberapa industri. Misalnya jika struktur umur yang paling banyak adalah usia 15-25 tahun maka ini merupakan peluang yang bagus untuk penjualan sepeda motor, jeans, tape recorder dan sebagainya.

3. Kondisi Teknologi

Pada tahun-tahun terakhir ini telah terjadi perubahan-perubahan yang dramatis dalam teknologi, dan lebih banyak

lagi yang akan menyusul perkembangan teknologi baru di masa yang akan datang. Sebagai contoh penemuan pil pencegah kehamilan akan menyebabkan keluarga menjadi lebih kecil, lebih banyak ibu rumah tangga yang bekerja, dan pendapatan menjadi lebih leluasa untuk dibelanjakan barang-barang tahan lama, untuk kegiatan berlibur dan sebagainya. Perkembangan teknologi elektronik mendorong pertumbuhan industri jam digital dan perusahaan yang memproduksi kalkulator. Namun perkembangan teknologi juga bisa melumpuhkan industri yang dulunya mapan seperti fotocopy melumpuhkan industri kertas karton, mobil melumpuhkan industri kereta api, video melumpuhkan bioskop dan sebagainya.

Jadi perusahaan teknologi apa yang menimbulkan peluang dan ancaman. Dalam kaitan ini perusahaan perlu bekerja sama dengan lembag-lembaga penelitian dan perkembangan seperti LIPI, PTN & PTS, BPPT untuk mendorong penelitian yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Yang bisa membawa pengaruh pada bahan baku, operasi dan barang atau jasa perusahaan.

4. Kondisi Politik

Perubahan kondisi politik atau perundang-undangan akan membawa dampak yang bersifat strategi. Dampaknya terhadap perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan hidup matinya suatu usaha. Oleh karena itu

pengamatan atas kondisi sektor ini perlu mendapat perhatian secara khusus. Beberapa contoh peraturan atau perundangan pemerintah yang membawa peluang bagi dunia usaha adalah:

- Pemerintah merupakan pembeli besar untuk barang dan jasa.
- Pemerintah memberikan subsidi pada perusahaan dan industri, yang berarti membantu kelangsungan hidup perusahaan dan terus dapat berkembang, contohnya subsidi yang diberikan pemerintah kepada beberapa BUMN/BUMD.
- Pemerintah melindungi produsen dalam negeri terhadap saingan dari luar negeri dengan adanya kebijakan proteksi.

Sedangkan ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulasi dan debirokratisasi, perusahaan-perusahaan negara yang bersaing dengan swasta, misalnya Sarinah untuk perdagangan, Garuda Indonesia angkutan udara, Pelni untuk angkutan laut, PJKA dan Damri untuk angkutan darat., bank pemerintah dalam hubungannya dengan bank swasta dan sebagainya. Sehingga, dalam kaitan dengan peran pemerintah dalam menentukan undang-undang peran pemerintah dalam menentukan undang-undang atau peraturan ini, maka pimpinan perusahaan yang sering melakukan interaksi dengan para politikus dan perumus dan perundangan, harus mampu menganalisis atau mengenali undang-undang atau peraturan yang berubah dalam siklus waktu perencanaan strategi yang disusunnya, serta kemudian

menganalisis dampaknya terhadap usaha yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus bertindak aktif bukannya pasif dalam menghadapi lingkungan politik. Pimpinan perusahaan perlu aktif bahkan kalau perlu melakukan lobi dengan para penguasa.

5. Kondisi Lingkungan

Dewasa ini, masalah pelestarian lingkungan merupakan isu yang sangat penting untuk diperhatikan oleh dunia usaha. Sebab dengan semakin tumbuhnya kesadaran pelestarian lingkungan di berbagai kalangan bisa menimbulkan peluang, namun bisa juga menimbulkan ancaman yang sangat serius bagi perusahaan. Sebagai contoh, berbagai lembaga pemerintah telah memainkan peranan aktif dalam upaya perlindungan lingkungan, yang ditandai dengan munculnya beberapa peraturan seperti pengaturan limbah, amdal, penghematan energi, dan sebagainya. Pihak-pihak lain seperti LSM juga sangat peduli dengan adanya upaya pelestarian lingkungan ini. Demikian juga masyarakat internasional juga sangat memperhatikan masalah ini, misalnya dengan disorotnya Indonesia dalam hubungannya dengan penebangan hutan, ketentuan ecolabelling, dan sebagainya. Oleh karena itu manajemen perlu memberikan perhatian yang besar terhadap lingkungan dalam hubungannya dengan cara mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan, dan juga

menghindari perusakan lingkungan, jika menginginkan strateginya dapat berhasil dengan baik.

F. OPERATING ENVIRONMENT

Operating environment adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan.

Lingkungan operating ini terdiri dari beberapa faktor yaitu:

a. Pemasok dan Kreditor

Pemasok dan kreditor adalah perorangan atau perusahaan yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang atau jasa tertentu. Oleh karena itu biasanya perusahaan akan tergantung pada pemasok dan kreditor ini. Untuk itu perusahaan perlu membina hubungan baik dengan para pemasok (supplier) dan kreditor.

b. Pesaing

Pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah suatu perusahaan akan tetap dalam kondisi dan strategi sekarang, ataukah membuat strategi baru dalam menghadapi kondisi baru tersebut. Apabila perusahaan mampu mengembangkan daya tanggapnya terhadap situasi persaingan, maka perusahaan tidak perlu takut dengan macam-macam persaingan.

c. Pelanggan

Perusahaan harus mengantisipasi perubahan perilaku pelanggannya, karena kebutuhan atau keinginan konsumen mungkin belum memberikan kepuasan, sehingga diperlukan strategi baru. Disamping itu, kekuatan tawar menawar (bargaining power) pelanggan merupakan faktor yang amat penting pula, terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah besar. Pembeli cenderung mencari harga yang menguntungkan dan melakukan pembelian secara selektif. Apalagi jika pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar, dan biaya pemasok, maka bargaining power itu perusahaan harus mampu memperbaiki posisi strateginya.

d. Pasar Tenaga Kerja

Sumberdaya manusia yang berkualifikasi bagus merupakan sumber keunggulan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang kualified akan sangat dipengaruhi oleh reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran dan ketersediaannya tenaga kerja.

G. TEKNIK ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Melakukan analisis lingkungan eksternal, para penyusun strategi harus memperhatikan informasi apa saja yang bisa digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis. Hal ini karena informasi tentang perubahan lingkungan dunia usaha itu demikian banyaknya, sehingga jika tidak dicari dasar yang tepat tentunya akan menimbulkan misleading atau timbulnya pemborosan waktu dan biaya. Salah satu dasar yang bisa

digunakan antara lain dengan melihat apakah informasi perubahan lingkungan usaha terjadi atau potensial akan terjadi mempunyai relevansi dengan kondisi perusahaan. Selain itu juga dengan cara mengidentifikasi apakah perubahan lingkungan tersebut menimbulkan adanya peluang atau justru ancaman bagi perusahaan. Sehingga dengan adanya dasar tersebut para penyusunan strategi dapat memusatkan perhatiannya pada perubahan-perubahan lingkungan yang mempunyai relevansi, membawa peluang, atau justru menimbulkan ancaman bagi perusahaan. Singkatnya perusahaan harus memantau kekuatan-kekuatan lingkungan remote yang pokok (ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan lingkungan) yang berpengaruh terhadap bisnis. Selain itu juga harus dilakukan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan di industri tersebut.

Adapun teknik yang bisa digunakan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal antara lain:

a. Teknik Pengumpulan Informasi Lisan

Dengan teknik ini analisis lingkungan dilakukan dengan cara mencari informasi lisan, yaitu dengan cara mendengar baik secara formal maupun secara informal dalam pertemuan, seminar, konferensi, diskusi dan sebagainya. Sumber informasi lisan ini dapat berupa media masa seperti radio,

televisi, karyawan perusahaan, atau pihak lain seperti kolega dan sebagainya.

b. Teknik Pengumpulan Informasi Tertulis

Dengan teknik ini informasi tentang lingkungan diperoleh dengan membaca surat kabar, jurnal perdagangan, jurnal keuangan, jurnal ekonomi, dan majalah-majalah yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.

c. Teknik Mata-Mata

Dengan teknik ini perusahaan berusaha mencari informasi pesaing potensial atau pesaing sesungguhnya dengan cara diam-diam, yaitu antara lain dengan menunjuk orang yang secara khusus menangani hal ini.

d. Teknik Pengamatan Langsung

Dengan teknik ini pimpinan perusahaan atau orang yang ditunjuk melakukan pengamatan secara langsung ke pasar sasaran.

e. Teknik Peramalan

Dengan teknik ini semua faktor lingkungan seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan sebagainya diramalkan dengan teknik-teknik peramalan yang dikenal secara umum seperti dengan menggunakan metode statistik dan sebagainya,

H. IDENTIFIKASI KEY SUCCESS FACTOR (KSF)

Pengertian key success factor ini bisa berbeda-beda tapi sebelumnya mempunyai pengertian yang hampir sama. Menurut Hayden (1986), yang dimaksud dengan key success

factor adalah “Ciri atau kemampuan suatu bisnis yang menyebabkannya menjadi dominan dalam industrinya”. Pakar lain mengartikan key success factor adalah “Sejumlah aspek penting tertentu yang apabila dikelola dengan baik akan menjamin berhasilnya usaha atau strategi perusahaan”. Aspek penting tertentu ini ada pada tingkat bisnis atau fungsional dan sifatnya sangat kritis di mana segala sesuatunya harus berjalan dengan benar agar strategi perusahaan berhasil dengan baik.

Menurut Anthony and Govindarajan (2001), ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi untuk menentukan apakah suatu aspek tertentu itu termasuk dalam kategori key success factor atau bukan, yaitu:

- a. key success factor penting dalam menjelaskan sukses atau gagalnya organisasi
- b. key success factor tidak tetap dan dapat berubah dengan segera yang biasanya karena hal-hal diluar kendali pimpinan perusahaan.
- c. key success factor cukup berarti sehingga dibutuhkan tindakan yang cepat apabila terjadi perubahan
- d. Tidak mudah untuk meramalkan perubahan dalam key success factor
- e. Variabel ini dapat diukur, baik secara langsung maupun lewat penggantinya.

Salah satu cara untuk mengenali key success factor ini adalah dengan melihat standar dalam industri dan organisasi tertentu dalam industri. Untuk melakukannya para penyusun strategi barangkali bisa mengajukan pertanyaan seperti: “Mengapa perusahaan kita harus beroperasi dengan biaya yang efisien dalam situasi yang kompetitif ini?”. Dengan mencari jawaban atas pertanyaan tersebut kita akan bisa mengetahui apakah efisiensi operasi itu merupakan key success factor atau bukan. Logikanya perusahaan yang beroperasi dengan efisien akan mampu menawarkan produk dengan harga yang relatif lebih murah. Dengan harga yang relatif murah dan kualitasnya sama dengan pesaing, perusahaan tersebut akan dapat menarik nasabah yang lebih banyak. Sebaliknya, perusahaan yang tidak efisien akan menetapkan harga yang lebih mahal sehingga produknya tidak bisa bersaing. Dari gambaran ini, kita dapat simpulkan bahwa efisiensi merupakan salah satu key success factor karena mempunyai pengaruh yang besar terhadap sukses tidaknya perusahaan.

Key success factor ini biasanya berbeda antara satu industri dengan industri lainnya. Sebagai contoh dapat dilihat pada beberapa contoh key success factor di berbagai industri sebagai berikut:

Dalam industri otomotif, model, organisasi yang efisien, dan pengendalian biaya manufakturing merupakan key success factor.

Dalam industri makanan olahan, pengembangan produk baru, sistem distribusi yang baik, dan advertensi yang efektif merupakan key success factor yang terpenting.

Dalam industri asuransi jiwa, pengembangan dan manajemen tenaga agen, pengendalian yang ketat, dan inovasi dalam produk-produk baru merupakan key success factor yang terpenting.

Dalam industri soft-drink, key success factor nya antara lain rasa (taste) yang berbeda, identifikasi merk, dan advertensi yang efektif.

Dalam industri supermarket dan grocery stores, key success factor nya antara lain harga yang lebih rendah, advertensi terhadap produk dan harga yang baik, kecepatan keluar, kelengkapan produk, dan areal parkir yang memadai.

Selain berbeda antara satu industri dengan industri lainnya, key succes factor ini juga bisa berbeda atau berubah dari waktu ke waktu. Contohnya yang menarik bisa dilihat pada key success factor industri mobil di Amerika Serikat pada tahun 1970-an dan sebelum adanya embargo minyak dari Timur Tengah yang antara lain “kenyamanan dan model yang menarik, harga yang bersaing, saluran distribusi yang efektif dan layanan purna jual yang efisien”, namun dengan adanya

kenaikan harga bahan bakar dan masuknya produk-produk asing, key success factor berubah menjadi selain yang sudah disebutkan sebelumnya ditambah dengan “kualitas, keamanan, dan hemat bahan bakar”. Sehingga perusahaan harus selalu memantau dan mengidentifikasi key success factor ini jika menginginkan strategi yang dijalankan membawa hasil yang memuaskan.

BAB V LINGKUNGAN GLOBAL

PENDAHULUAN

A. Lingkungan (Strategi Global)

Strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya. Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal.

Akibatnya strategi ini tidak responsive terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

Jadi, pengertian dari strategi global adalah strategi yang lebih menekankan pada standarisasi produk diseluruh pasar. Dengan demikian, strategi bersaing dipusatkan dan dikendalikan oleh kantor pusat.

B. Tahap-Tahap Memasuki Pasar Global

Globalisasi mengharuskan perusahaan untuk berkompetisi dan beroperasi secara efisien, efektif dan ekonomis di pasar global. Adapun tahap-tahap dalam memasuki pasar global adalah :

1. Tahap Domestik

Pada tahap ini perusahaan lebih mengkonsentrasikan aktivitasnya hanya untuk memenuhi dan melayani pasar, berhubungan dengan pemasok dan pesaing yang berada dalam Negeri. Orientasi mereka adalah bersifat “ETHNO CENTRIC”, yaitu bahwa sifat pasar atau konsumen dimanapun akan sama. Sehingga manajemen memandang pasar domestik padat dengan peluang yang jauh lebih aman.

Hal ini dapat dimungkinkan karena pasar domestik belum dimasuki oleh perusahaan asing. Strategi domestik juga membagi kewenangan dengan memberikan otonomi yang cukup berarti pada setiap

bisnis. Strategi : mendirikan perusahaan cabang, menyediakan waralaba.

2. Tahap Internasional

Dengan makin ketatnya persaingan dan pasar dalam negeri mulai jenuh, maka perusahaan sudah mulai melebarkan aktivitas produksi, pemasaran dan lainnya keluar negara Induknya. Orientasi Perusahaan Internasional masih bersifat “ETHNO CENTRIC” , dimana motivasi terjun ke pasar Internasional masih semata-mata melemparkan kelebihan produk atau memperpanjang daur kehidupan produk perusahaan.

Strategi ini menggunakan ekspor dan lisensi untuk memasuki pasar global. Menguntungkan, dimana tingkat tanggapan local rendah dan pengurangan biaya sedikit. Contoh Harley Davidson.

3. Tahap Multinasional

Perusahaan mulai berinvestasi dan memproduksi barangnya di luar negeri dengan penerapan strategi yang berbeda terhadap negara yang satu dengan negara yang lain, karena perusahaan berasumsi bahwa setiap negara mempunyai konsumen dan lingkungan yang berbeda. Contoh The Body Shop.

4. Tahap Global

Pada tahap ini perusahaan mulai melakukan strategi pemasaran global yaitu dengan memfokuskan pada pasar global dan memproduksi dengan sumber daya dari dalam negara atau salah satu negara. Dengan strategi ini perusahaan akan mendapatkan keuntungan dalam hal biaya lebih murah. Contoh Caterpillar.

Adapun karakteristik perusahaan berorientasi global diantaranya adalah :

- A. Pabrik dan fasilitas berlokasi dengan dasar global.
- B. Komponan bahan baku dan jasa yang dihasilkan dengan dasar global.
- C. Desain produk dan teknologi proses untuk seluruh dunia.
- D. Permintaan bukan berdasarkan local saja.
- E. Logistik dan pengendalian persediaan bersifat global.
- F. Perusahaan global diorganisasikan melalui divisi secara global.

5. Tahap Transnasional

Pada tahap ini perusahaan mulai mendominasi pasar dan industri diseluruh penjuru dunia (Global) dengan memadukan antara biaya global dengan

tujuan mencari keuntungan. Orientasinya : Geo centric. Misalnya

: Electrolux, melakukan desain mesin cuci di Itali, diproduksi dan di test di Swedia dan akhirnya diproduksi besar-besaran di Amerika Serikat.

C. Keuntungan & Kelemahan Globalisasi Keuntungan dari Globalisasi adalah :

1. Meningkatkan penjualan dan keuntungan dengan memanfaatkan peluang pasar baru yang sedang tumbuh.
2. Meningkatkan ketersediaan bahan baku murah.
3. Untuk meningkatkan daya saing (kualitas tinggi dari produk dan biaya rendah).

Kelemahan dari Globalisasi adalah :

4. Volatile lingkungan, mulai dari politik, ekonomi, hukum, sosial, budaya. Jadi tujuan perusahaan tidak tercapai. Interaksi dengan berbagai kompleks bangsa dengan beragam ekonomi, sosial, budaya dan sebagainya.

5. Komunikasi menjadi sulit karena perbedaan bahasa, geografi, perbedaan budaya dan sebagainya.
6. Informasi penting untuk perencanaan dalam hal ketersediaan, kedalaman dan akurasi sangat bervariasi.
7. Sulit untuk menganalisis persaingan masa kini dan masa depan di banyak negara, karena perbedaan dalam struktur industri dan praktek bisnis.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pasar Global

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pasar global antara lain :

1. Pasar global menghadapi variasi yg tinggi pada lingkungan politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya serta nilai tukar mata uang dari tiap negara.
2. Interaksi antara domestik & lingkungan global melibatkan masalah kedaulatan sebuah negara yg mempunyai kondisi ekonomi & budaya yg sangat berbeda.
3. Adanya komunikasi & kontrol yg sangat sulit antara kantor pusat dengan cabangnya di luar

negeri karena perbedaan geografi & variasi dalam aktivitas bisnis antar negara.

- Pasar global menghadapi persaingan yg sangat tinggi karena adanya perbedaan struktur industri dari tiap negara.
- Pasar global membatasi perusahaan dalam penentuan strategi bersaingnya karena adanya berbagai macam integrasi regional atau internasional seperti : ASEAN, EEC, AFTA dan sebagainya.

E. Alasan-Alasan Perusahaan Memasuki Pasar Global

Dalam situasi dan kondisi yang terus berkembang, maka banyak perusahaan membuat keputusan untuk mengembangkan bisnis ke dunia internasional. Ada berbagai alasan kuat yang mendasari perusahaan menjadi global, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan Skala Ekonomi

Dengan adanya standarisasi maka perusahaan akan memperoleh “Scale of Economic yang tinggi” karena produk saat ini tidak

tergantungan hanya pada pasar domestik, tetapi lebih tergantung pada volume produk yang dapat dijual keseluruh dunia. Coca Cola merupakan perusahaan yang menstandarisasi merk, resep dan iklan produknya diseluruh dunia.

2. Menciptakan Persepsi Global

Persepsi konsumen yang sama diseluruh dunia akibat standarisasi akan membawa keuntungan bagi perusahaan. Misalnya : Honda, Yamaha, Sony dan Canon yang beroperasi pada pasar dimana teknologi kualitas merupakan hal penting, maka konsumen dimanapun berada akan mempunyai persepsi yang serupa terhadap produk-produk tersebut.

4. Memperoleh Intensif Yang Dikeluarkan Suatu Negara

Perusahaan dapat mengambil kesempatan yang muncul di suatu negara karena adanya insentif khusus, misalnya :

- Pengurusan Ijin Usaha
- Tempat / Lokasi Usaha
- Pengenaan Pajak yang relatif rendah

5. Subsidi Silang

Dengan menjadi global, akan memungkinkan perusahaan melakukan Subsidi silang, yaitu

mengalokasikan sumber- sumber daya yang diperoleh dari suatu negara ke negara lain dengan tujuan untuk memperkuat kekuatan bersaingnya.

6. Mendapatkan Akses Tenaga Kerja Dan Bahan Baku Yang Murah
7. Mendapatkan Akses Teknologi Dan Informasi
8. Mendapatkan Akses Pasar

F. Strategi-Strategi Global

Terdapat 2 strategi pasar global, yaitu :

1. Standarizing Strategy (Strategi Standarisasi)
 - Fokus penstandarisasian : baik produk, kemasan, pemasaran untuk mencapai economies of scale.
 - Adanya citra (image) tentang negara asalnya.

Alasan-alasan yang mendorong strategi standarisasi antara lain :

- Perusahaan hanya memiliki satu sumber produksi,
- Pesaing juga memasarkan produk standar,
- Strategi memasuki pasar internasional yang utama adalah ekspor,

- Pemasaran ditujukan ke negara-negara yang sama,
- Pemakaian produk terutama dilingkungan urban,
- Adanya kesamaan selera.

Manfaat standarisasi adalah :

- Skala ekonomi dalam pengembangan : Periklanan, packaging, promosi dll.
- Eksploitasi persaingan ekspose media pada konsumen.
- Pengurangan resiko dari sentiment asosiasi kehadiran suatu merk global di negara tuan rumah.

2. Customizing Strategy (Strategi Penyesuaian)

Produk, kemasan, pemasaran dikembangkan secara lokal, karena perbedaan karakteristik antara negara satu dengan yang lain. Alasan yang mendorong strategi penyesuaian antara lain :

- Adanya persyaratan standar teknis dari suatu negara.
- Produk merupakan produk konsumsi dan untuk penggunaan pribadi.
- Terdapat variasi selera dan kebutuhan pelanggan.

- Adanya perbedaan daya beli antar negara, karena perbedaan income per kapita.
- Sukses diterapkan para pesaing.

- Terdapat variasi pemakaian seperti iklim, behaviour dan lain-lainnya.

Manfaat kustomisasi adalah nama, asosiasi, dan periklanan dapat : dikembangkan secara lokal, dirangkai pada pasar lokal,

diseleksi tanpa ada kendala standarisasi pembeli lokal.

G. Strategi Memasuki Pasar Global

Ada beberapa cara yang dilakukan untuk memasuki pasar global, antara lain :

1. Melakukan Ekspor Langsung

Perusahaan melakukan ekspor langsung dengan cara menjual produknya langsung ke luar negeri atau melalui distributor yang mewakili kegiatan penjualan.

2. Mengeluarkan Lisensi

Lisensi merupakan cara yang mudah untuk memasuki pasar internasional. Sebagai contoh adalah produsen coca cola melakukan pemasaran internasionalnya dengan lisensi pembotolan atau memberi hak pembotolan ke seluruh dunia. Coca cola hanya memasok sirop atau bahan baku dan memberikan pelatihan untuk memproduksi, mendistribusikan, dan menjual. Kerugian dari lisensi ini adalah perusahaan memiliki sedikit kendali atas pemegang lisensi dan dapat

menciptakan pesaing baru bila pemegang lisensi tidak lagi bergantung pada pemberi lisensi.

3. Melakukan Franchising

Bentuk kerjasama tertulis antara pihak franchisor & franchisee, dimana pihak franchisee diberi hak utk mendistribusikan produk/jasa tertentu dalam periode & wilayah tertentu serta dg cara yg ditentukan franchisor. Contoh : Mc Donald's. A&W, Es Teller 77 & Kentucky Fried Chicken.

4. Joint Venture (Usaha Patungan)

Perjanjian kemitraan antara investor asing & lokal setempat untuk mendirikan usaha lokal, yg keduanya berbagi kepemilikan & pengendalian. Keuntungan dari cara ini adalah adanya pembagian

dalam menanggung resiko & kemampuannya mengkombinasikan dua kekuatan untuk menciptakan sinergi. Contoh : Maybank dari Malaysia yg berpatungan dg Nusa Bank di Indonesia membentuk Maybank Nusa.

5. Melakukan Pembelian/Penguasaan Perusahaan Yang Sudah Ada (Acquisition)

Misalnya Sony membeli perusahaan film Amerika yaitu Columbia Pictures.

6. Bekerja Sama & Bergabung Dengan Perusahaan Dalam Negeri/Diluar Negeri (Global Alliances)

Contoh : IBM membentuk kerja sama dg perush Jepang, seperti Ricoh untuk mengelola distribusi penjualan komputernya, dengan Nippon Steel dalam sistem integrasi, NTT dalam jaringan nilai tambah & untuk masalah keuangan dipakai Fuji Bank.

H. Hambatan-Hambatan Memasuki Pasar Global
Hambatan-hambatan memasuki Pasar Global antara lain :

1. Batasan Perdagangan Dan Tarif Bea Masuk
Bentuk Hambatan-hambatan tersebut

berdasarkan regulasi yang dibuat dan dimusyawarahkan oleh Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) th.1958, lalu AFTA (Asean's Free Trade Area) ditahun 1992. Bahkan di negara Amerika juga mengeluarkan atau menetapkan sebuah persetujuan tentang perdagangan global ini yang berakibat barang atau produk yang masuk kedalam suatu negara harus melewati administrasi yang cukup "menyandungkan". Dan juga bukan hanya pada administrasi/BEA masuk yang dikeluarkan, juga Quota yang menentukan jumlah produk atau barang harus terbatas. Satu hal lagi yang menjadi hambatan dalam perdagangan global yaitu Embargo yang dilakukan oleh suatu negara yang dapat mengekang dan menolak suatu barang atau produk yang masuk kedalam wilayah perdagangan di negara tersebut.

2. Perbedaan Bahasa, Sosial Budaya

Perbedaan dalam hal bahasa seringkali merupakan hambatan bagi kelancaran Bisnis Internasional. Hal ini disebabkan karena bahasa adalah merupakan alat komunikasi yang vital baik bahasa Lisan maupun Tulis. Contoh : Pabrik Mobil Chevrolet yang memberikan nama suatu jenis mobilnya dengan

nama “Chevrolet’s Nova” padahal di negara Spanyol kata “No Va” berarti

“tidak dapat berjalan”. Oleh karena itu maka sangat sulit untuk memasarkan produk tersebut di negara Spanyol.

3. Hambatan Operasional

Salah satu ilustrasi, apabila terjadi kegiatan pasar global yang terjadi pada dua negara yang memiliki jarak lintas yang amat jauh, maka pihak negara yang berperan sebagai penjual akan memikirkan operasional pengiriman barang. Karena semakin jauh jarak yang ditempuh maka semakin besar pula biaya operasional yang dikeluarkan.

4. Hambatan Politik, Hukum Dan Undang-Undang Salah satu contoh, Amerika melakukan Embargo terhadap komoditi perdagangan dengan negara-negara komunis. Contoh lain : Indonesia melarang ekspor kulit mentah ataupun rotan mentah ke luar negara.

5. Berfikir Global, Bertindak Lokal

Tantangan yang dihadapi dalam strategi global adalah mengidentifikasi dan menentukan keterkaitan pasar yang menjadi sasaran (target)

dengan produk (barang dan jasa) yang cocok. Dasarnya adalah memahami jaringan budayanya, hal ini untuk pengusaha pasar yang memiliki keunikan yang menerima modifikasi dalam melalui program marketing global kedalam kecocokan kebutuhan pasar lokal. Perspektif dalam mengaitkan pasar global adalah didasarkan pada adanya kesamaan antar negara dan budaya yang melingkupinya atau bila ada perbedaan secara domestik dalam suatu negara.

Strategi global penerapannya tergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan program pemasaran di seluruh dunia. Kemudian untuk efektifitasnya, harus dikaitkan apa yang melingkupi realitas lokal dari pasarnya. Ada beberapa indikator yang dapat menjadikan suatu strategi menjadi global diantaranya :

- Pesaing utama di pasar utama bukan dari negara itu sendiri dan ada di berbagai negara.
- Standarisasi dari beberapa elemen produk atau strategi marketing tersedia peluang untuk mencapai skala ekonomi.
- Biaya dapat diturunkan dan efektifitas dapat ditingkatkan oleh adanya pemilihan lokasi yang

terdapat aktifitas nilai tambahnya di negara yang berbeda.

- Pesaing mempunyai potensi untuk menggunakan volume dan labanya dari suatu pasar untuk mensubsidi perolehan posisi lainnya.
- Penghalang perdagangan sebagai penghalang utama untuk memasuki pasar.
- Suatu nama merk global dapat menjadi keunggulan.
- Jika pasar lokal bukan sebagai syarat produk atau service untuk perusahaan yang mempunyai keunggulan beroperasi lokal.

BAB VI STRATEGI BISNIS

PENDAHULUAN

A. Pengertian Bisnis

Bisnis diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri di mana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka. (Husein Umar, 2005).

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan suatu tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para

pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competence). Perusahaan perlu mencari kompetensi mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

<http://anthempart.blogspot.com/2010/01/model-manajemen-strategi.html>. Menurut Fred R. David, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. (Husein Umar, 2005).

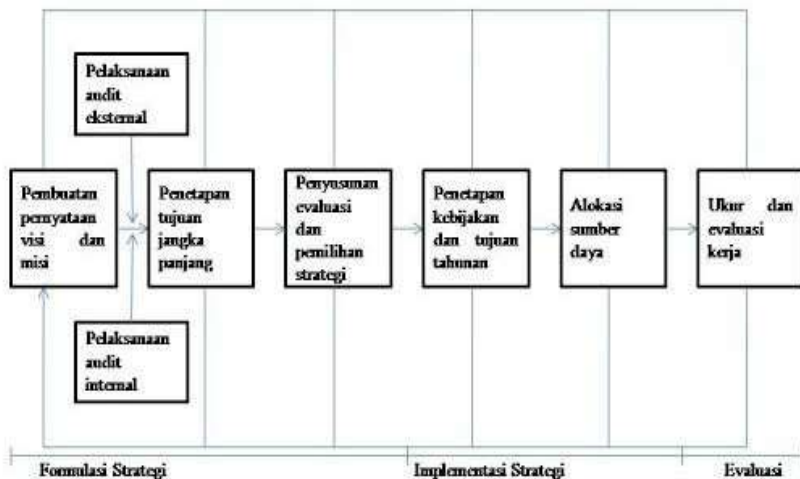
B. Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Jonny dalam jurnalnya, digambarkan di bawah ini aktifitas yang harus dilakukan untuk merumuskan strategi yang baik.

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi



Aktivitas pertama dilakukan adalah merumuskan pernyataan visi dan misi perusahaan. Visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh

anggota perusahaan inilah yang disebut Visi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf perusahaan.

Langkah berikutnya adalah menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada diluar kendali organisasi.

Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Sehingga sebelum pihak manajemen menerapkan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus lebih dulu menganalisis posisi perusahaan saat ini, baik dilihat dari posisi persaingan dengan usaha sejenis maupun dari faktor kondisi perusahaan sendiri.

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang

memerlukan penahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan dan pemilihan strategi yang harus dilakukan perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.

C. Tahapan Formulasi Strategi

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan. Berikut ini disajikan ulang macam-macam matriks dan ketiga tahapan dimaksud.

1) Tahap I : The Input Stage

Pada tahap input, semua informasi dasar mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan dalam merumuskan

strategi dirangkum oleh pembuat strategi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan dua teknik formulasi strategi, yaitu :

1. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data

eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Langkah-langkah tahapan kerja EFE Matriks sebagai berikut :

- a. Buat daftar Critical Success Factors (CSF) untuk aspek eksternal yang mencakup opportunities (Peluang) dan threats (ancaman) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot (weight) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- c. Tentukan rating setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana :
1=Kelemahan utama, 2=Kelemahan kecil,
3=Kekuatan kecil, 4=Kekuatan utama

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua CSF.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang- peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

Pada prinsipnya tahapan kerja IFE matriks sama dengan EFE matriks.

Langkah-langkah tahapan kerja IFE Matriks sebagai berikut :

- a. Buat daftar Critical Success Factors (CSF) untuk aspek internal yang mencakup Strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot (weight) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- c. Tentukan rating setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana:
1=Kelemahan utama,
2=Kelemahan kecil,
3=Kekuatan kecil,
4=Kekuatan utama.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua CSF.

e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0

2) Tahap II : The Matching Stage

Pada tahap pencocokan, pembuat strategi melakukan identifikasi sejumlah alternatif strategi dengan mencocokkan informasi input berupa faktor eksternal dan internal yang diperoleh pada tahap input. Pada tahap pencocokan ini, penulis melakukan identifikasi hanya dengan menggunakan matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threat).

Langkah-langkah tahapan kerja

TOWS/SWOT adalah sebagai berikut :

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.

6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Matriks Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat strategi yang dimaksud adalah :

- a. Strengths-Opportunities (SO), yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
- b. Weaknesses-Opportunities (WO), yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
- c. Strengths-Threats (ST), yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam

memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman (T).

- d. Weaknesses – Threats (WT), yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

3) Tahap III: Decision Stage

Setelah tahap I dan tahap II, berikutnya adalah masuk ke dalam tahap ketiga yaitu Decision Stage. Dalam tahap ini, metode yang dipakai adalah menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relative dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling baik

untuk diimplementasikan. Komponen- komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari

: Key Factors, Strategic Alternatives, Weights, Attractiveness Score (AS), Total Attractiveness Score (TAS), dan Sum Attractiveness Score.

Langkah-langkah pengembangan QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi yang di ambil dari metode EFE dan metode IFE.
2. Memberi pembobotan pada masing-masing eksternal dan internal faktor kunci kesuksesan dengan jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1 seperti yang ada pada metode EFE dan IFE.
3. Meneliti metode yang ada pada tahap analisis di perencanaan strategik dan mengidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan sebelumnya oleh perusahaan.
4. Menghitung Attractiveness Score (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Dengan cara meneliti masing-masing eksternal

dan internal faktor kunci keberhasilan. Batasan nilai Attractiveness Score adalah 1 = tidak menarik; 2 = agak menarik; 3 = menarik; 4 = sangat menarik.

5. Menghitung Total Attractiveness Score (TAS), di dapat dari perkalian bobot dengan Attractiveness Score (AS) pada masing-masing baris.
6. Menghitung Sum Total Attractiveness Score. Jumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itulah yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

D. Konsep Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode Multicriteria Decision Making (MCDM) yang paling sering digunakan. Dan metode untuk membuat urutan alternatif keputusan dan memilih yang terbaik pada saat pengambilan keputusan

memiliki beberapa tujuan, atau kriteria tertentu untuk pengambilan keputusan.

Multicriteria Decision Making (MCDM) merupakan metode yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan untuk keputusan yang multicriteria. Dengan menggunakan AHP, suatu persoalan yang akan dipecahkan dalam suatu kerangka berfikir yang terorganisir, sehingga memungkinkan dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut.

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel yang lain.

AHP memberikan kemungkinan pengguna untuk memberikan nilai bobot relatif dari suatu kriteria majemuk secara intuitif, yaitu dengan melakukan perbandingan berpasangan. (Marimin, 2004).

Langkah-langkah penggunaan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan struktur hierarki masalah yang akan dipecahkan.
2. Memberikan pembobotan elemen-elemen pada setiap level dari hierarki.
3. Menghitung prioritas terbobot (weighted priority).
4. Menampilkan urutan/ranking dari alternatif- alternatif yang dipertimbangkan.

E. Ciri-Ciri Strategic Business Unit (SBU)

Strategic Business Unit (SBU) pertama kali diperkenalkan tahun 1979 oleh Mc. Kensey and Co. dalam kerjasamanya dengan General Electric. SBU didefinisikan sebagai suatu cara mengelola sebuah bisnis, sehingga tiap unit menjual sekumpulan produk/jasa kepada sekumpulan pelanggan dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing. Ciri-ciri SBU terdiri atas lima aspek, yaitu :

1. External focus adalah pengelolaan dan pengorganisasian suatu SBU yang mengacu pada permasalahan yang timbul karena faktor-faktor eksternal.

2. Identifiable competitor adalah SBU yang didesain sedemikian rupa sehingga para pesaing SBU tersebut dapat teridentifikasi.
3. Autonomous profit center adalah SBU yang beroperasi sebagai suatu bisnis tersendiri dengan tujuan serta sasarnya sendiri yang dipimpin oleh seorang manajer.
4. Distinct marketing strategy adalah setiap SBU yang memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit bisnis lainnya.
5. Separate accounting adalah SBU yang bersaing sebagai unit yang berdiri sendiri dan harus dapat menghitung keuntungan dan biaya-biayanya sendiri, sehingga ia harus mampu memiliki sistem pembukuan yang terpisah dari unit lainnya.

F. Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.

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 berkaitan, sangat menentukan

suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

1. Distinctive Competence : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley (1998), identifikasi distinctive competence dalam suatu organisasi meliputi :
 - a. Keahlian tenaga kerja, dan
 - b. Kemampuan sumber daya

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

2. Competitive Advantage. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang

pasar. Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu :

- a. Strategi Diferensiasi. Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
- b. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership). Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi, maupun riset dapat ditekan, bila perlu

produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

- c. Strategi Fokus (Focus). Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh atau

BAB VII ALTERNATIF STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Setelah dilakukan analisis SWOT di mana pihak pimpinan perusahaan mengetahui apa saja peluang dan ancaman yang ada dilingkungan serta kekuatan dan kelemahan yang dipunyai perusahaan, maka langkah berikutnya adalah menentukan sejumlah alternatif strategi dan memilih yang tepat dan terarah.

Strategi pada dasarnya bisa dibagi menjadi beberapa tingkatan, yaitu: 1). Strategi tingkat perusahaan/korporasi (*Corporate Strategy*), 2). Strategi tingkat bisnis (*Business Strategy*), 3). Strategi tingkat fungsional (*Functional Strategy*), maka untuk pembahasan alternatif strategi ini juga akan disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan tersebut.

B. Strategi Tingkat Perusahaan/Korporasi

Konsep strategi perusahaan ini pada dasarnya difokuskan pada perusahaan-perusahaan multi bisnis (Konglomerat) yang merupakan kumpulan dari beberapa bisnis yang berbeda-beda. Namun konsep inipun juga relevan jika diterapkan pada perusahaan yang hanya memiliki bisnis tunggal (*Single Business*), yaitu perusahaan yang 95% atau lebih penjualannya berasal dari satu bisnis saja, atau bisnis yang dominan (*dominant business*), yaitu jika 75% sampai 94%

penjualan perusahaan berasal dari satu bidang bisnis (*one end product business*).

Strategi tingkat perusahaan adalah strategi yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan (CEO) dalam kaitannya dengan penggunaan sumberdaya perusahaan, baik sumberdaya modal, sumberdaya manusia, maupun sumberdaya fisik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Strategi tingkat perusahaan dikembangkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apa bisnis kita? Apa jadinya nanti? Usaha apa yang akan digeluti di masa yang akan datang?
2. Apakah bisnis kita saat ini mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang?
3. Apakah kita perlu memperluas bidang bisnis demi tercapainya tujuan perusahaan?
4. Sumberdaya perusahaan mana dan berapa besarnya yang berlebihan dan sumberdaya mana serta berapa besarnya yang dapat dialokasikan?
5. Sumberdaya mana dan berapa besarnya yang harus dialokasikan pada setiap bisnis yang kita miliki dan apakah tiap bisnis akan menerima sumberdaya yang sama besarnya dengan yang dialokasikan pada periode yang lalu?

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas akan dapat digunakan sebagai dasar untuk mendefinisikan kembali misi yang diemban perusahaan dan juga strategi apa yang akan dijalankan

perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini akan dibahas beberapa alternatif strategi tingkat perusahaan.

C. *STABILITY STRATEGY* (STRATEGI STABILITAS)

Strategi stabilitas adalah suatu alternatif strategi di mana perusahaan tetap melayani konsumen dengan barang atau jasa yang sama, pasar yang sama sebagaimana ditetapkan dalam definisi bisnisnya. Penekanan strategi ini lebih banyak difokuskan pada perbaikan terhadap pelaksanaan strategi yang sudah ada. Strategi stabilitas ini adalah suatu pilihan yang terbaik jika perusahaan saat ini beroperasi dengan sukses, berada dalam industri yang lingkungannya berubah tidak terlalu cepat. Adapun alasan perusahaan menerapkan strategi stabilitas adalah:

1. Perusahaan beroperasi dengan sukses dan manajemen tidak selamanya memahami keputusan apa yang menyebabkan perusahaan selama ini sukses
2. Strategi stabilitas merupakan alternatif yang paling kecil risikonya
3. Lebih mudah dan tidak terlalu mengganggu kegiatan rutin
4. lingkungan relatif stabil dengan sedikit ancaman dan peluang
5. Ekspansi yang keterlaluhan justru tidak efisien

D. GROMTH STRATEGY (STRATEGI PERTUMBUHAN)

Selama beberapa dekade terakhir ini di dunia bisnis sering kita dengar slogan “*bigger is better*”, yang maksudnya semakin besar perusahaan semakin baik bagi perusahaan yang bersangkutan. Hal ini kita bisa amati di dunia bisnis Indonesia yaitu dengan tumbuhnya beberapa perusahaan konglomerasi yang memiliki puluhan bahkan ratusan bisnis. Pertumbuhan biasanya dianggap sebagai cara untuk meningkatkan *performance* perusahaan. Naiknya aktiva atau besarnya usaha dianggap oleh banyak orang untuk menghasilkan pertumbuhan laba.

Motivasi paling besar untuk melakukan strategi pertumbuhan adalah karena persepsi para manajer. Banyak manajer yang menganggap bahwa “*growing organization is a healthy organization*”. Semasa perusahaan tumbuh memberikan keyakinan bahwa manajemen benar-benar efektif. Selanjutnya alasan yang logis untuk melaksanakan strategi pertumbuhan adalah bahwa pertumbuhan akan memberi keyakinan untuk *longterm survival*. Sebab seandainya salah satu bisnis atau produk mengalami kegagalan, perusahaan besar tidak akan terlalu merasakan akibatnya. Hal ini tentunya berbeda dengan perusahaan yang dalam skala kecil.

Strategi pertumbuhan dapat dilakukan perusahaan dengan cara yaitu:

1. Mengidentifikasi berbagai peluang dalam bisnis yang sekarang ada, mengidentifikasi peluang untuk membangun atau mengambil alih (akuisisi) bisnis yang berkaitan dengan bisnis perusahaan yang sudah ada sekarang.
2. Mengidentifikasi peluang untuk menambah daya tarik perusahaan yang tidak ada kaitannya dengan kegiatan bisnis perusahaan yang ada sekarang.

Alternatif yang bisa dipilih perusahaan untuk menerapkan strategi pertumbuhan dapat dilihat pada gambar 7.1. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa untuk mengembangkan diri perusahaan dapat memilih beberapa alternatif yaitu :

1. Tumbuh dengan mengembangkan bisnis yang sudah ada yang bisa dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk baru.
2. Integrasi vertikal yang diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah pada bisnis yang ada. Integrasi ini dapat dilakukan dengan integrasi kebelakang, ke depan, atau horisontal.
3. Tumbuh dengan melakukan diversifikasi pada bisnis yang baru, baik yang ada hubungannya ataupun yang tidak ada hubungannya dengan bisnis utama (*main business/core business*).



Gambar 7. 1 Alternatif Strategi Pertumbuhan
 Sumber: Hax and. Majluf (1991)

Masing-masing alternatif strategi pertumbuhan tersebut akan dijelaskan berikut :

1. *Market Penetration Strategy* (Strategi Penerobosan Pasar)

Dengan strategi ini manajemen perusahaan berupaya mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produknya saat ini dalam pasar mereka sekarang dengan upaya *marketing* yang lebih giat. Ada beberapa

kemungkinan yang bisa dijalankan untuk melakukan strategi ini, yaitu:

a. *Merangsang Konsumen Untuk Lebih Banyak Membeli dan Menggunakan Produk Perusahaan*

Cara ini tepat jika konsumen jarang membeli produk perusahaan dan dapat diyakinkan bahwa akan diperoleh manfaat yang lebih besar jika membeli dan menggunakan produk perusahaan dalam jumlah yang lebih besar. Misalnya memberikan hadiah untuk pembelian yang lebih besar dan sebagainya.

b. *Menarik Konsumen Pesaing Untuk Membeli Produk Perusahaan*

Cara ini dapat dilakukan jika perusahaan melihat banyak kelemahan dalam produk dan pemasaran pesaing. Misalnya dilakukan dengan cara memberikan harga, *discount* atau servis yang lebih menarik. Atau bisa juga dengan mempromosikan bahwa produk perusahaan adalah lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing.

c. *Menyakinkan Orang Yang Bukan Konsumen Untuk Memakai Produk Perusahaan*

Cara ini tepat jika masih banyak orang yang tetap belum menggunakan produk perusahaan. Sebagai contoh misalnya, sabun bayi tetapi juga bisa dipakai anak-anak, remaja dan dewasa karena lembut dan tidak pedih dimata.

2. *Market Development Strategy (Pengembangan Pasar)*

Dengan strategi ini manajemen perusahaan berusaha untuk mencari pasar-pasar baru dengan produk yang ada sekarang. Caranya antara lain:

- a. Membuat segmen pasar baru dengan mengembangkan ciri khas yang tepat. Misalnya kalau sekarang hanya melayani konsumen individu saja maka perlu dipikirkan untuk juga melayani konsumen kantor atau perusahaan.
- b. Selain itu mungkin pula dengan memperluas pasar ke daerah lain atau negara lain. Misalnya dewasa ini demikian ramainya para pengusaha Indonesia yang “*go international*”.

3. *Product Development Strategy (Pengembangan Produk)*

Dengan strategi ini manajemen berusaha untuk memikirkan kemungkinan dilaksanakannya pengembangan produk jasa baru atau menyempurnakan produknya bagi pasar yang sekarang. Caranya bisa dengan meningkatkan kualitas atau dengan memberikan ciri-ciri baru terhadap produk yang ada sekarang. Selain itu bisa juga dengan cara mengembangkan teknologi alternatif bagi produk yang ada sekarang. Sebagai contoh pergantian model sepatu casual atau mobil sedan yang hampir tiap tahun muncul dengan hanya beberapa modifikasi dari model yang lama.

4. *Integration Strategy (Strategi Integrasi)*

Strategi integrasi adalah strategi yang berusaha mencari peluang pertumbuhan dengan cara memasuki bisnis yang masih ada kaitannya dengan bisnis sekarang.

Strategi ini bisa dibedakan lebih lanjut menjadi:

a. Vertikal Integration, yang dibedakan menjadi:

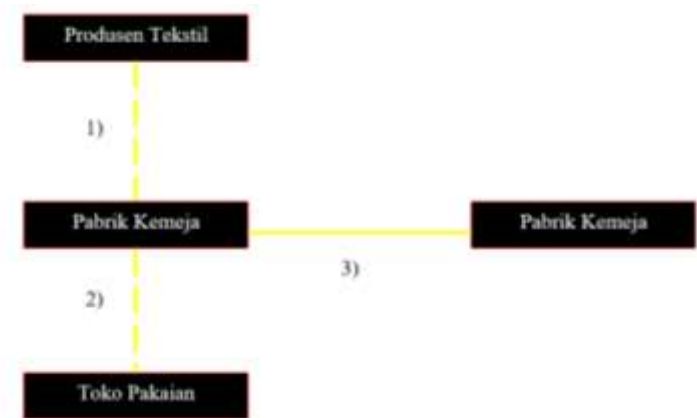
- 1) Integrasi ke depan (*foreward integration*)
- 2) Integrasi ke belakang (*backward integration*)

b. Horizontal Integration

Dengan menjalankan strategi ini perusahaan diharapkan memperoleh keuntungan sebagai berikut:

- 1) Adanya pengendalian terhadap pemasok atau distributor
- 2) Terjadinya penghematan biaya
- 3) Perluasan *market share*

Sebelum diuraikan masing-masing strategi integrasi tersebut, ada baiknya diberikan ilustrasi di bawah ini lebih mudah memahami masing-masing strategi:



Keterangan:

1. *Foreward Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja yang kemudian masuk ke bisnis toko pakaian.
2. *Backward Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja kemudian mendirikan perusahaan tekstil
3. *Horizontal Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja membeli satu atau lebih pesaingnya yang sama-sama perusahaan kemeja.

Penjelasan lebih lanjut dari masing-masing strategi integrasi akan dibahas dibawah ini:

1. *Foreward Integration Strategy (Strategi Integrasi Ke Depan)*

Adalah strategi yang bermaksud mencari pertumbuhan dengan jalan memperoleh kepemilikan atau menguasai jalur distribusi ke pasar. Contoh strategi ini misalnya penguasaan

toko pakaian oleh perusahaan kemeja (lihat peragaan di atas). Strategi ini bisa juga dilakukan dengan cara *franchising*, misalnya Es Teller 77. strategi ini biasanya dilakukan jika distributor tumbuh pesat dan sulit ditembus karena banyak hambatan.

2. *Backward Integration Strategy* (Strategi Integrasi Ke Balakang)

Adalah strategi yang berusaha mencari pertumbuhan dengan jalan memperoleh kepemilikan atau menguasai sumber bahan baku. Strategi ini dilakukan bila pemasok tumbuh dengan cepat dan prospek laba yang baik, atau adanya ketidak-pastian (kelangkaan) bahan baku dan bahan penunjang. Strategi sekaligus mengubah pemasok yang semula sebagai *cost center* (karena perusahaan perlu membeli bahan baku dan bahan penunjang) menjadi *profit center* (kini pemasok menjadi salah satu bagian dari perusahaan dan dapat menjadi sumber penghasilan atau laba). Contoh adalah perusahaan kemeja yang mendirikan atau membeli perusahaan tekstil (lihat peragaan di atas). Contoh lain adalah perusahaan sepatu kulit yang membeli perusahaan penyamakan kulit untuk menjamin pasokan bahan bakunya. Atau, penerbit surat kabar memasuki bisnis baru dengan mendirikan pabrik kertas. Bisa juga, produsen buah-buahan kaleng membuka usaha perkebunan sendiri, atau perusahaan rokok yang mengadakan

integrasi dengan perusahaan perkebunan cengkeh atau tembakau.

Dalam menjalankan strategi ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu:

1. Dibutuhkan adanya modal yang tinggi sehingga mengganggu keseimbangan keuangan perusahaan.
2. Perkembangan teknologi dapat juga mempengaruhi keberhasilan integrasi ke belakang. Pengembangan produk atau proses yang baru mungkin memerlukan perubahan teknologi dan bahan mentah jenis baru, sehingga dalam hal ini perusahaan yang sudah melakukan integrasi ke belakang tidak fleksibel lagi dibanding pesaingnya yang tidak melakukan integrasi ke belakang.

3. *Horizontal Integration Strategy* (Strategi Integrasi Horizontal)

Adalah strategi yang bertujuan mencari pertumbuhan dengan jalan memperoleh kepemilikan atau menguasai pesaing yang menghasilkan produk sejenis. Strategi ini dilakukan bila pertumbuhan industri cukup pesat, mampu menghemat biaya, perusahaan memiliki sumber daya cukup dan pesaing tersebut membutuhkan. Contohnya Bank Danamon yang membeli saham BSI, karena BSI memang membutuhkan.

4. *Diversification Strategy* (Strategi Pengembangan Bisnis)

Kebanyakan perusahaan memulai usahanya dengan bisnis tunggalnya yang kecil dan melayani pasar lokal atau regional. Inti pokok strateginya adalah tumbuh dengan titik perhatian pada peningkatan penjualan, mengejar pangsa pasar (*Market Share*) serta membangun posisi persaingan yang kuat untuk menghadapi pesaing. Sepanjang perusahaan mampu memanfaatkan sepenuhnya peluang yang ada dalam industri, maka diversifikasinya bukanlah sesuatu yang mendesak. Akan tetapi apabila potensi pertumbuhan perusahaan sudah mulai menyusut, atau apabila industri mengalami stagnasi, kemunduran atau hal-hal yang tidak menarik lainnya, masa depan perusahaan menjadi suram, pertumbuhan menjadi lambat dan akhirnya keuntungan akan sulit diperoleh. Dalam kondisi seperti ini perusahaan bisa diibaratkan meletakkan telur dalam satu keranjang. Melihat kondisi demikian maka pilihan strateginya adalah mengintensifkan strategi yang sekarang atau mulai memusatkan perhatian pada peluang untuk deversifikasi.

Beberapa alasan yang biasanya mendasari perusahaan untuk menerapkan strategi diversifikasi, yaitu:

1. Mencari produk baru yang mempunyai prospek profit yang lebih tinggi.

2. Menciutnya pasar karena adanya teknologi baru, sehingga perlu dicari peluang baru untuk menutup kehilangan pasar tersebut.
3. Menerapkan hasil penelitian dan pengembangan yang telah dilakukan perusahaan.
4. Menghasilkan produk baru yang mengikat konsumen atau yang berkaitan dengan produk yang sudah ada. Misalnya disamping menjual sepatu perusahaan juga menjual sandal dan kaos kaki.
5. Pemanfaatan limbah secara ekonomis. Misalnya ampas tebu untuk bahan baku pembuatan kertas.
6. Memperluas *product line* agar tidak ketinggalan jaman
7. Pasar di mana perusahaan beroperasi terlampau kecil dan terbatas untuk memungkinkan pertumbuhan.
8. Secara psikologis, manusia menjadi bosan melakukan hal yang sama berulang kali.

Bilamana diversifikasi mulai dipertimbangkan sebagai suatu strategi bagi perusahaan, maka strategi ini dapat dibedakan menjadi:

1. Diversifikasi terkait (*Concentric Diversification*)
2. Diversifikasi tak terkait (*Conglomerate Deversification*)

Penjelasan masing-masing strategi adalah sebagai berikut:

1. Diversifikasi Terkait (*Concentric Diversification Strategy*)

Diversifikasi ini terjadi kalau perusahaan menambah produk baru atau usaha baru yang masih mempunyai kecocokan atau hubungan jalur produk atau usaha yang sekarang ada. Hubungan itu bisa didasarkan atau beberapa faktor seperti teknologi, tenaga kerja, saluran distribusi, pemasok dan bahan bakunya, dan sebagainya. Misalnya perusahaan yang memproduksi kaset untuk *tape recorder* kemudian juga mengembangkan kaset untuk video, karena menggunakan teknologi yang sama.

Concentric diversification strategy ini lebih menarik dibandingkan dengan *conglomerate diversification strategy* karena adanya “strategi fit”, yaitu suatu peluang yang dapat dipergunakan bersama-sama. Menurut Johnson (1990) ada tiga kategori besar strategi fit, yaitu:

- a. *Market Related Fit*, yaitu produk-produk yang berbeda dapat dipergunakan oleh konsumen yang sama dan atau di jual, dipasarkan dengan metode penjualan pada daerah geografis yang sama, atau dengan kata lain mempergunakan strategi pemasaran yang sama.
- b. *Operating Fit*, yaitu usaha yang merupakan diversifikasi dengan menggunakan bagian-bagian biaya yang sama seperti transfer kecakapan, penelitian dan pengembangan, *manufacturing* dan *assembling*, serta administrasi.

- c. Management *fit*, yaitu pengetahuan manajerial pada usaha/bisnis yang satu juga digunakan oleh bisnis lainnya.

2. Deversifikasi Tak Terkait (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Adalah strategi yang mencari pertumbuhan di pasar yang baru yang tidak memiliki keterkaitan dengan teknologi atau pemasaran dengan produk yang sudah ada. Misalnya Astra tidak hanya mengembangkan industri otomotif saja, namun juga mengembangkan bisnis kelapa sawit. Atau lainnya misalnya, Sampurna Group selain menekuni industri rokok kini juga memasuki industri perbankan dan pusat pelatihan.

Menurut Johnson and Kevan (1988) ada beberapa hal yang menarik dari diversifikasi konglomerat, yaitu:

- a. Resiko yang ada pada berbagai industri akan menjadikan perusahaan tidak saling tergantung satu dengan lainnya.
- b. Sumber modal bisa diinvestasikan pada industri apapun yang menawarkan prospek keuntungan yang lebih baik.
- c. Profitabilitas perusahaan lebih stabil, karena masa sulit pada industri yang satu mungkin diimbangi oleh masa baik pada industri lainnya.
- d. Kemakmuran pemegang saham dapat ditingkatkan.

E. RETRENCHMENT STRATEGY (STRATEGI PENGURANGAN)

Strategi ini merupakan strategi yang paling berat untuk dilaksanakan pimpinan atau manajer. Sebab dengan menjalankan strategi ini sebenarnya manajer seolah-olah hendak menyiratkan adanya kegagalan perusahaan. Dan seperti yang kita ketahui bahwa tidak ada seorangpun ingin disebut orang yang gagal. Tetapi apabila pimpinan perusahaan telah mencoba segala-galanya, atau telah melakukan kesalahan dan sekarang ingin melakukan segala sesuatu untuk memecahkan masalah yang dihadapi, strategi pengurangan ini merupakan strategi terbaik. Dengan strategi ini diharapkan kecenderungan negatif yang terjadi dapat dibalikkan, dan akhirnya penyusun strategi dapat mengatur pentas untuk alternatif strategi yang lebih baik.

Menurut Glueck And Lawrence (1988) beberapa alasan yang mendasari dirumuskan dan dilaksakannya strategi pengurangan ini adalah:

1. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap perusahaan berjalan dengan jelek.
2. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu strategi dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya untuk meningkatkan prestasi perusahaan.
3. Lingkungan dirasakan terlalu menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya.

4. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di industri lain, di mana kekuatan perusahaan dapat dimaksimalkan.

Beberapa alternatif yang berhubungan dengan strategi pengurangan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Turnaround Strategy* (Strategi Pembenahan)

Strategi ini merupakan salah satu alternatif dari strategi pengurangan yang tekanannya terletak pada peningkatan efisiensi intern. Kondisi lingkungan yang mendasari pelaksanaan strategi ini adalah adanya resesi atau depresi perekonomian secara keseluruhan atau dalam industri di mana perusahaan melakukan usahanya. Adapun pelaksanaan strategi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Pengurangan biaya, misalnya dengan mengurangi biaya tenaga kerja dengan cara memPHK karyawan, mengurangi biaya pemeliharaan yang kurang penting, mengurangi biaya perjalanan dinas seperti mengurangi perjalanan pesawat terbang untuk para eksekutif, menggunakan alat tulis kantor yang lebih murah, dan menyewa peralatan (*leasing*) dan lainnya.
- b. Peningkatan pendapatan, misalnya melalui investasi dengan lebih baik, pengendalian persediaan secara lebih ketat, penagihan piutang yang lebih giat, memilih media periklanan yang lebih efektif, dan lain sebagainya.
- c. Pengurangan aktiva, misalnya dengan menjual tanah, bangunan dan peralatan yang tidak diperlukan lagi karena

usang atau peralatan yang dipergunakan sekarang ternyata tidak realitis, misalnya terlalu banyak yang mengganggu dan sabagainya.

- d. Reorganisasi produk dan atau pasar untuk mendapatkan efisiensi yang lebih baik, misalnya meninggalkan beberapa produk, meninggalkan pasar yang sudah jenuh, atau dengan melakukan integrasi vertikal.

2. *Captive Company Strategy*

Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian, diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya di perusahaan ini.

3. *Sell – out / Divestment Strategy (Strategi Pelepasan)*

Strategi merupakan alternatif lain dari strategi pengurangan yang dilakukan dengan cara menjual atau melikuidasi SBU atau bagaian penting SBU. Strategi ini mempunyai implikasi modal yang sudah ditanam ditarik kembali. Hal ini karena strategi pembenahan yang dilakukan ternyata tidak berjalan dengan baik. Beberapa alasan yang mendasari strategi ini antara lain bagian pasar sudah tidak memadai atau pertumbuhan penjualan yang lambat, keuntungan yang makin rendah, perubahan teknologi

demikian cepat, atau karena adanya alternatif lain yang lebih baik.

Menurut Porter (1995), strategi ini merupakan pilihan yang sulit untuk dilaksanakan jika ada beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

- a. Faktor struktural, misalnya karena aktiva yang digunakan perusahaan sifatnya spesifik sehingga sulit untuk dijual kepada perusahaan lain atau industri lain.
- b. Faktor strategi perusahaan, semakin erat hubungan atau saling melengkapi antar SBU akan semakin sulit untuk melepaskannya.
- c. Faktor manajerial, misalnya kurangnya informasi sehingga Sbu sulit bekerja dengan baik, bertentangan dengan tanggungjawab sosial, dianggap sebagai suatu kegagalan dan sebagainya.

Strategi pelepasan ini dapat dilakukan dengan salah satu cara sebagai berikut:

- a. Kalau SBU itu dapat bertahan, ia dapat dialihkan sebagai perusahaan yang independen. Perusahaan induk mungkin akan melanjutkan atau tidak melanjutkan kepemilikan atas perusahaan tersebut.
- b. Kalau SBU bertahan, ia dapat dijual kepada karyawan.
- c. SBU itu dapat dijual kepada pihak lain yang akan dapat mendapatkan manfaat yang lebih baik.
- d. SBU itu dilakukan dan aktivanya di jual

4. *Bankruptcy Strategy (Strategi pailit)*

Strategi pailit dapat membantu perusahaan menghindari dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui. Sebelum kondisi pailit ini ditentukan, perusahaan dapat berusaha terlebih dahulu, menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjual aset-aset. Bagi perusahaan multi bisnis, hendaknya divisi yang mengalami kesulitan dapat dilokalisasi agar tidak berdampak pada divisi-divisi lain.

5. *Liquidation Strategy (Strategi Likuiditas)*

Menurut Glueck and Lawrence (1988), yang dimaksud dengan strategi likuiditas adalah melibatkan penjualan atau penutupan suatu perusahaan. Strategi likuiditas ini kebanyakan tidak disenangi oleh pimpinan perusahaan karena dianggap menyiratkan kegagalan. Dan biasanya hanya dilakukan dalam keadaan yang mendesak. Kalaupun strategi ini dijalankan hanya kalau alternatifnya adalah kebangkrutan atau kalau pemegang saham merasa akan lebih beruntung dengan hasil likuiditas daripada tetap berusaha menjaga perusahaan itu tetap berjalan. Sebagai contoh yang diambil dari Umar (2003) adalah *Malcolm P. Mclean*, peloporan kapal laut pengangkut kontainer yang melikuidasi *Mclean Industries*, perusahaan yang berusia 115 tahun, dan *Walt Disney*, membeli majalah

Discover dari *Family Media* pada akhir tahun 1991. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

F. COMBINATION STRATEGY (STRATEGI KOMBINASI)

Dengan strategi kombinasi penyusun strategi secara sadar menerapkan berbagai strategi dasar (*grand strategy*), seperti yang telah dijelaskan di atas, pada beberapa bagian perusahaan pada waktu yang akan datang, sehingga akan dijumpai penggunaan strategi secara serempak, misalnya strategi untuk bidang, strategi stabilitas untuk bidang yang lain, strategi penciutan untuk lainnya lagi dan seterusnya.

Strategi kombinasi ini merupakan strategi yang tidak mudah untuk dilaksanakan, karena akan lebih mudah jika perusahaan menghadapi beberapa lingkungan dan tiap-tiap lingkungan mengalami perubahan yang berbeda-beda, maka strategi kombinasi merupakan alternatif yang layak dipilih. Sebagai contoh, dalam kondisi di mana perekonomian sedang dilanda resesi, mungkin beberapa industri mulai mengalami kesulitan, sedang yang lain masih baik, maka strategi kombinasi adalah pilihan yang paling baik.

G. BUSINESS STRATEGY

Konsep *business strategy* pada dasarnya difokuskan pada salah satu *strategy business units* (SBU) yang merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki berbagai bidang bisnis. *Business strategy* adalah strategi yang dikembangkan oleh pimpinan SBU yang diarahkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan: Bagaimana usaha itu akan bersaing dalam di mana unit bisnis tersebut beroperasi? Barang atau jasa apa sebaiknya ditawarkan? Bagaimana berbagai fungsi – produksi, pemasaran, keuangan dan lain-lainnya dikelola agar diperoleh keunggulan bersaing dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan? Bagaimana respon yang harus diambil untuk menghadapi perubahan industri dan situasi persaingan? Serta bagaimana sumberdaya akan dialokasikan dalam unit usaha?

Industri di mana bisnis unit beroperasi akan berbeda dalam kaitannya dengan karakteristik, prospek pertumbuhan, tahapan evaluasi, kombinasi dari tekanan persaingan, dan sebagainya. Demikian pula kondisi pesaing individual yang dihadapi bisnis unit juga akan bervariasi mulai dari yang *industry leader*, *aggressive challenger*, *content follower*, dan sebagainya. Sehingga *business strategy* yang akan dikembangkan oleh pimpinan SBU pun akan berbeda-beda pula yang disesuaikan dengan kondisi yang ada.

Walaupun terdapat banyak jenis *business strategy*, Porter (1995) membaginya ke dalam tiga kelompok besar, disebut

dengan istilah "three generic strategy", yang akan memberikan sebuah titik awal yang sangat baik untuk pemikiran strategis. Berikut ini akan dibahas masing-masing strategi yang diterangkan Porter tersebut:

1. Overall Cost Leadership Strategy (Kepimpinan Biaya)

Dengan strategi kepemimpinan biaya, suatu *business unit* berusaha keras untuk mencapai biaya terendah dalam produksi dan distribusi, sehingga harganya bisa lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Dengan memiliki posisi biaya rendah unit bisnis akan dapat memenangkan persaingan memperebutkan pangsa pasar dan mendapatkan laba di atas rata-rata dalam industrinya. Ada beberapa keunggulan yang menarik dari strategi dihubungkan dengan kekuatan-kekuatan persaingan di industri, yaitu:

- a. Hubungannya dengan pesaing, perusahaan yang mempunyai posisi biaya rendah akan lebih tahan terhadap rivalitas para pesaing, karena dengan biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaing mengorbankan laba mereka demi persaingan.
- b. Hubungannya dengan pelanggan, perusahaan yang mempunyai posisi biaya yang rendah dapat melindungi diri dari para pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga

sampai ke tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

- c. Hubungannya dengan pemasok, biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input.
- d. Hubungannya dengan pendatang baru, biaya rendah akan menciptakan hambatan masuk (*entry barrier*) dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya.
- e. Hubungannya dengan produk pengganti, posisi biaya rendah akan melindungi unit bisnis dari tekanan produk pengganti.

Jadi, posisi biaya rendah akan melindungi perusahaan dari tekanan lima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

2. *Differentiation* (Diferensiasi)

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya:

citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan ketersediaan suku cadang, atau dimensi-dimensi lain.

Deferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dengan strategi keunggulan biaya. Deferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Deferensiasi juga meningkatkan margin laba sehingga menghindari kebutuhan akan posisi biaya yang rendah. Kesetiaan pelanggan juga menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka terhadap harga. Akhirnya, dengan adanya kesetiaan pelanggan akan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti daripada para pesaing.

3. Fokus

Strategi generik yang terakhir adalah memusatkan (Fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target

starteginya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sehingga perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya.

BAB VIII ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Setelah analisis lingkungan eksternal dilakukan, sehingga dapat diidentifikasi peluang dan ancaman, serta digabungkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang merupakan hasil analisis lingkungan internal, maka langkah berikutnya adalah menganalisis dan memilih beberapa alternatif *grand* strategi yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

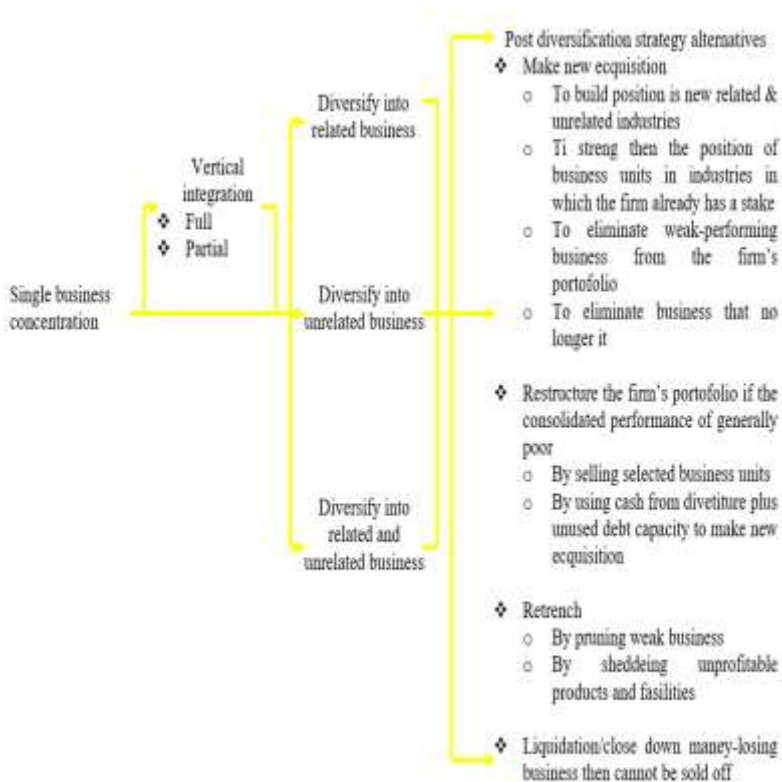
Pembahasan akan dimulai pada analisis dan pemilihan strategi tingkat *corporate*, baik *single*, *dominant business* maupun multi bisnis, dan kemudian dilanjutkan dengan pembahasan analisis dan pemilihan strategi tingkat bisnis. Sedangkan pembahasan strategi tingkat fungsional akan dibahas pada bab berikutnya.

B. ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY

Analisis dan pemilihan strategi tingkat *corporate* akan berbeda antara satu dengan perusahaan lainnya. Pada perusahaan yang masih *single business* atau *dominant business*, *corporate strategy* akan berhubungan dengan keputusan yang antara lain apakah tetap menekuni bisnis inti ataukah melakukan diversifikasi pada bidang bisnis yang baru. Sedangkan pada perusahaan yang

multi bisnis, *coporate strategy* akan berhubungan dengan keputusan yang antara lain apakah bisnis-bisnis yang ada tetap dipertahankan, ditambah atau dikurangi, serta bagaimana mengatur sumberdaya yang dimiliki.

Untuk membahas lebih lanjut analisis dan pemilihan strategi tingkat corporate, ada baiknya terlebih dulu dipahami bagaimana pola evaluasi perkembangan strategi tingkat corporate pada umumnya, seperti pada gambar 8.1.



Gambar 8. 1 Typical Evaluation of Corporate Strategy

Sumber: Thompson and Strickland (1987)

Dari gambar 8.1 tersebut nampak bahwa pada umumnya perkembangan perusahaan dimulai dari perusahaan *single business*. Tetapi karena dirasa bahwa jika hanya bergerak dalam *single business* mengandung resiko yang besar, seperti ibaratnya meletakkan beberapa telur dalam satu keranjang, maka perusahaan kemudian berusaha mengurangi resiko dengan strategi *vertical integration*, baik *backward* maupun *forward*. Dengan melakukan *backward integration* perusahaan berusaha menstabilkan *supply* bahan baku dan sekaligus menekan biayanya. Sedangkan dengan melakukan strategi *forward integration* perusahaan berusaha untuk meningkatkan aksesnya ke pelanggan, sehingga bisa meningkatkan besarnya penjualan. Diversifikasi yang masih berhubungan (*related diversification*) umumnya adalah strategi tingkat *corporate* berikutnya. Sebagai contoh perusahaan yang semula bergerak dalam bidang perhotelan, kemudian menambah bisnisnya dengan memasuki bisnis restoran. Dan tahapan yang terakhir adalah diversifikasi pada bidang yang tidak berhubungan (*unrelateddiversification*), yaitu dengan memasuki bidang bisnis yang tidak berhubungan dengan *main business* (bisnis intinya). Sebagai contoh perusahaan yang bisnis intinya agrobisnis kemudian memasuki bisnis elektronika.

Pola perkembangan strategi tersebut di atas diharapkan menjadi satu pertimbangan dalam melakukan analisis dan pemilihan strategi tingkat *corporate*. Tantangan yang

dihadapi oleh para penyusun strategi tingkat corporate adalah menggunakan pola di atas untuk memutuskan kapan perusahaan akan menjalankan strategi yang baru. Pada pembahasan berikut ini akan dijelaskan beberapa metode yang bisa digunakan untuk menganalisis dan memilih beberapa strategi pada tingkat corporate.

C. ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY PADA PERUSAHAAN SINGLE BUSINESS ATAU DOMINANT BUSINESS

Pada perusahaan *single business* atau *dominant business* para penyusun strategi akan dihadapkan dengan bagaimana menganalisis dan memilih *grand* strategi. Metode yang digunakan antara lain:

MATRIKS INTERNAL FAKTOR EVALUATION (IFE)

Matriks IFE ini digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor intrnal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang diannnggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dengan beberapa informasi perusahaan, antara lain adalah dari aspek manajemen, keuangan, sumberdaya, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

Tahapan Kerja

Pada prinsipnya, tahapan kerja pada matriks IFE ini adalah sebagai berikut:

- a. Buatlah daftar *critical success factor* untuk aspek internal yang kaitannya dengan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*)
- b. Tentukan bobot (*Weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Beri *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai, misalnya: 1 menyebutkan sangat lemah, 2 menyatakan tidak begitu lemah. 3 menyatakan cukup kuat dan 4 menyatakan sangat kuat. Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri di mana perusahaan berada.
- d. Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika, nilai-nilai yang didapat dibawah 2,5 maka menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan kalo nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

MATRIKS EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)

Matrik EFE ini digunakan perusahaan untuk mengevaluasi faktor-aktor eksternal perusahaan. Data eksternal

dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting, karena faktor eksternal perusahaan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tahapan Kerja

- a. Buatlah daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya
- c. Tentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, di mana 1 menyatakan dibawah rata-rata, 2 menyatakan rata-rata, 3 menyatakan di atas rata-rata dan 4 menyatakan sangat bagus. *Rating* ini ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot nilai dengan nilai *rating* – nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factor*.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

MATRIK COMPETITIVE PROFILE (CP)

Matriks CP ini digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi para pesaing utama dari perusahaan yang mengenai kekuatan dan kelemahan utama perusahaan yang hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Bobot, *rating*, dan *score* baik CP matriks maupun IFE matriks, memiliki maksud yang sama. Di mana kedua matrik ini berfokus pada faktor internal. Akan tetapi, bagaimanapun juga ada beberapa perbedaan penting antara IFE matrik dengan CP matriks, yaitu

- a. *Critical success factors* yang ada pada CP matriks lebih luas, tetapi, akibatnya data menjadi kurang spesifik dan kurang aktual, serta berfokus pada pengeluaran-pengeluaran internal. Ini berbeda dengan IFE matriks.
- b. *Critical success factors* yang ada dalam CP matriks tidak dikelompokkan ke dalam *kekuatan* dan kelemahan seperti

yang ada di IFE matriks. Dalam CP matriks ini *rating* dan *score* untuk perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti. perbandingan itu dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.

Contoh: berikut ini akan dicontohkan implementasi dari matriks CP, di mana data *critical success factors* serta angka-angka lain adalah sekedar contoh saja.

Tabel 8. 1 Competitive Profile Matrix

<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	Perusahaan Contoh		Pesaing 1		Pesaing 2	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
Market Share	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Price	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Competitiveness	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Financial	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Position	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Product Quality							
Customer loyalty							
Total	100		2,3		2,2		2,8

Sumber: Umar (2005)

Berdasarkan contoh di atas, dapat dilihat bahwa ada beberapa informasi penting misalnya:

- Posisi keuangan perusahaan merupakan *critical success factors* yang paling penting, seperti yang ditunjukkan oleh bobot sebesar 0,40
- Bagi “perusahaan contoh”, *rating* yang paling tinggi untuk *critical success factors* – nya adalah *product quality* dengan

nilai 4. Sedangkan “pesaing 1 adalah *price competitiveness* dengan nilai 4. Sedangkan dengan pesaing 2 ini merupakan perusahaan terkuat secara keseluruhan seperti yang ditunjukkan oleh total skornya sebesar 2,8.

STRENGTH WEAKNESSES OPPORTUNITIES THREAT ANALYSIS (SWOT ANALISIS)

Analisis SWOT sangat membantu menyusun strategi dalam mengembangkan profile strategi perusahaan atas dasar informasi yang berhasil dikumpulkan. Informasi-informasi tersebut meliputi:

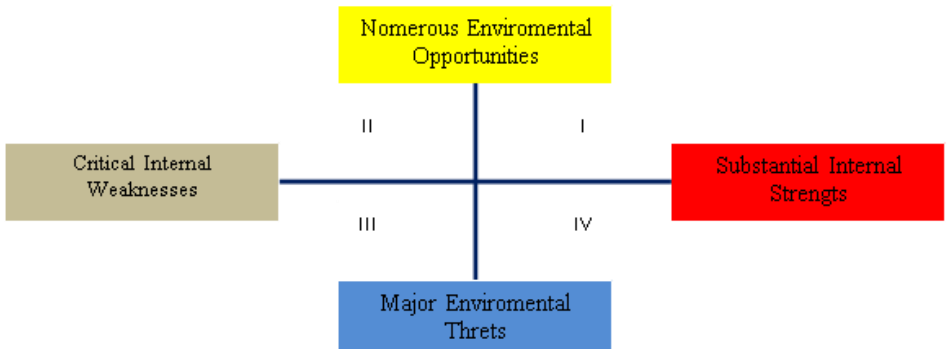
1. Kekuatan (*Strength*)
2. Kelemahan (*Weaknesses*) dari hasil analisis lingkungan internal,
3. Peluang (*Opportunities*)
4. Ancaman (*Threat*)

Kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) merupakan hasil analisis lingkungan internal, sedangkan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threat*) suatu analisis yang muncul di lingkungan eksternal. Analisis SWOT mengasumsikan bahwa strategi yang sukses adalah yang mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang serta dalam waktu yang sama mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT dapat digunakan dalam beberapa cara:

1. Sebagai kerangka kerja untuk menilai posisi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

2. Untuk mengidentifikasi strategi yang paling sesuai dengan posisi perusahaan.

Gambar 8.2 berikut ini akan menjelaskan bagaimana menggunakan matrik analisis SWOT untuk memilih strategi



Gambar 8. 2 SWOT Analisis Matrix

Alternatif strategi untuk masing-masing quadrant adalah:

Quadrant I : - Consentration (Market Penetration)

- Market Development
- Produk Development
- Invovation

Quadrant II : - Vertical Integration

- Conglomerate Diversification

Quadrant III : - Turnaround

- Divestment
- Liquidition

Quadrant IV : - Horizantal Integration

- Concentric Diversification

Untuk lebih jelasnya, akan diberikan suatu tabel yang dapat membantu pembuat strategi untuk lebih memahami empat macam strategi yang dimaksud, yaitu perpaduan antara *Strength – Opportunity* (SO), *Weakness – Opportunity* (WO), *Strength – Theart* (ST), dan *Weakness – Theart* (WT). tiap strategi dilengkapi dengan contoh *matching* antara faktor-faktor eksternal dan internal utama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif yang ada pada kolom *Resultant Strrtategy*, yaitu:

<i>Key Internal Factor</i>		<i>Key Exsternal Factor</i>		<i>Resultant Strategy</i>
1. Modal kerja yang berlebih (Kekuatan internal)	+	40% pertumbuhan tahunan (peluang eksternal)	=	Mengakuisisi
3. Kapasitas produksi tidak cukup (kelemahan internal)	+	Dua pesaing utama telah keluar/mundur (peluang eksternal)	=	Horizontal integration melalui pembelian fasilitas pesaing
5. Kemampuan tinggi di bidang R&D (kekuatan internal)	+	Berkurangnya jumlah orang dewasa-muda (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan produk baru untuk orang dewasa yang lebih tua
7. Moral pekerja yang rendah (kelemahan internal)	+	Aktivitas persatuan pekerja yang kuat (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan paket baru untuk kesejahteraan pekerja

Catatan : Keempat contoh, secara berurutan, merupakan contoh untuk strategi SO, WO, ST, WT sumber Umar (2003)

Penjelasan :

1. Strategi SO (*Strength – Opportunity*)

Strategi internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan

berusaha melaksanakan strategi-stretegi WO, ST, atau WT untuk menerapkan stretegi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindatinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu *fuel injection* pada mesin mobil (*opportunity*), tetapi pbrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksi alat-alat ini (*weakness*). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (*joint venture*) dengan perusahaan lain yang memiliki kompotensi.

3. Strategi ST (*Strenght – Theart*)

Strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu

mendapatkan ancaman. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika perusahaan *Texas Instrument* mendapatkan dana hampir \$700 juta dari hasil denda sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar hak paten pada produk *semiconductor memory chips* ciptaannya (*Strength*). Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan *Texas Instrument*.

4. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Perusahaan harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *marger*, *decland bankruptcy*, atau *liquidation*. Misalnya, *Day inn Motel*, pada akhir tahun 1991. Saat ini modal usaha perusahaan sudah tipis (*weakness*), sementara itu potongan-potongan harga yang dilakukan oleh jaringan motel pesaing (*threat*) terus berlangsung sehingga membuat *Days Inn Motel* tidak berdaya.

Cara Membuat Matrik SWOT :

Penyajian dari matrik SWOT secara sistematis dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Perhatikan bahwa matrik SWOT terdiri atas

sembilan sel. Empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas). Empat sel strategi, yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT. dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, T. secara sejelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matrik SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan
7. Cocokkan kekuatan dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tabel 8. 1 Matrik SWOT

Biarkan selalu Kosong	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
1.		1.
2.		2.
3.		3.
4		Tuliskan
5	Tuliskan Kekuatan	Kelemahan
6	Internal Perusahaan	Internal Perusahaan
7.		
8.		8.
9.		9.

	10.		10.
<i>Opportunities (O)</i>		SO	WO
1.	1.		1.
2.	2.		2.
3.	3.		3.
4.	4.	Buat Strategi untuk kekuatan dengan peluang	Buat Strategi untuk mengatasi kelemahan dengan
5.	5.		
6.	6.		
7.	7.		
8.	8.		
9.	9.		
10.	10.		
<i>Threats (T)</i>		ST	WT
1.	1.		1.
2.	2.		2.
3.	3.		3.
4.	4.	Buat Strategi untuk kekuatan untuk menghindari ancaman	Buat Strategi untuk meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman
5.	5.		
6.	6.		
7.	7.		
8.	8.		
9.	9.		
10.	10.		

Tujuan dari pembuatan tahap 2 yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT itu adalah menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matrik SWOT – nya akan dipilih untuk implementasi. Berdasarkan contoh yang dibuat David (2005) adalah Matriks SWOT untuk Carnival Cruises Lines terlihat pada tabel 8.2 di bawah ini:

Tabel 8. 2 Matriks SWOT Carnival Cruise Lines

Biarkan selalu Kosong	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	1. Menguasai pangsa pasar sebesar 34%	1. Menderita kerugian yang besar pada operasi yang terafiliasi
	2. Memiliki armada kapal yang banyak	2. Bertambahnya hutang yang terjadi saat pembuat kapal baru
	3. Mempunyai 6 jalur pelayaran yang berbeda	3. Tidak melayani pasar Asia
	4. Inovator di dalam industri wisata pelayaran	

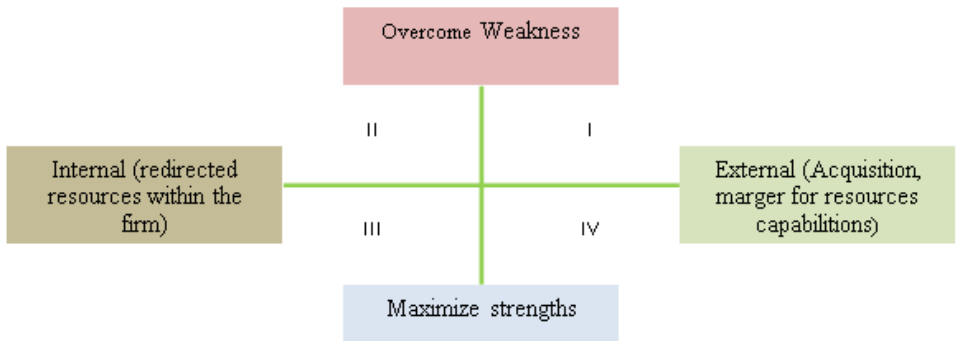
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki ragam kapal pesiar dan lengkap Membangun kapal pesiar yang terbesar Memiliki kepopuleran merk yang tinggi Bermarkas di Miami Memiliki sistem pemesanan melalui internet 	
Opportunities (O)	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> Perjalan melalui udara telah berkurang pasca 11 september Pasar Asia belum terlayani Ada peluang untuk mengakuisisi Princess Cruise Lines Tersedianya sistem peramalan cuaca yang baru Meningkatnya kebutuhan akan paket liburan dengan cakupan yang lengkap Pendapatan keluarga mengalami peningkatan Tingkat pernikahan meningkat yang menghasilkan lebih banyaknya bulan madu 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kapasitas kapal untuk memperoleh pelanggan dari industri transportasi udara (<i>Perpaduan dari S6, O1, dan O3</i>) Memampilkan iklim dari tempat liburan di situs WEB (<i>perpaduan dari S9, O4</i>) Menawarkan pelayaran menyeberangi samudra Atlantik (<i>Perpaduan dari S6, O4</i>) Mengakuisisi P&O Princess (<i>Perpaduan dari S1, O3</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> Mulai melayani Jepang dan kepulauan Pasifik (<i>Perpaduan dari W1, O2, O3, dan O4</i>) Menggunakan sistem prakiraan cuaca untuk memperingatkan pelanggan terhadap kemungkinan terjadinya badai dalam perjalanan. (<i>Peluang dari W1, O4</i>)
Theats (T)	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> Terorime Persaingan dalam industri 	<ol style="list-style-type: none"> Mengiklankan keberagaman, kekuatan merek, dan kebijakan keamanan dari kapal-kapal 	<ol style="list-style-type: none"> Menurunkan harga pelayaran di musim badai (<i>Peluang W1, T6</i>)

3. Persaingan dengan bentuk liburan yang lain	2.	milik Carnival (<i>perpaduan dari S3, S7, T1, T2, dan T5</i>)	2.	Meneliti kemungkinan untuk masuk ke pasar asing lainnya (<i>Perpadan dari W2, W3, T8 dan S9</i>)
4. Resesi ekonomi	2.	Mengiklankan lokasi liburan alternatif yang tidak terpengaruh oleh musim badai		
5. Peluang terjadinya bencana alam				
6. Harga bahan bakar yang cenderung meningkat	3.	Menawarkan potongan harga di situs Web Carnival (<i>Perpaduan dari S3, T5, dan T7</i>)		
7. Perubahan dalam peraturan pemerintah				

Sumber: David (2005)

GRAND STRATEGY SELECTION MATRIX

Panduan berikutnya yang bisa digunakan untuk memilih strategi adalah “*grand strategy selection matrix*”. Ide dasar yang mendasari matrix ini adalah, strategi yang sukses adalah mampu mengatasi kelemahan yang ada di perusahaan atau memaksimalkan kekuatan dengan cara internal atau eksternal. Cara mengatasi kelemahan atau memaksimalkan kekuatan perusahaan ini bisa dilakukan dengan mengatur kembali sumberdaya yang ada di dalam perusahaan, atau bisa dilakukan dengan jalan melakukan akuisisi atau merger dengan pihak lain. Gambar 8.3 berikut ini akan menjelaskan bagaimana penggunaan *grand strategy selection matrix* dalam pemilihan strategi.



Gambar 8. 3 Grand Strategy Selection Matrix

Alternatif strategi untuk masing-masing quadrant adalah:

- Quadrant I :- vertical Intregation
 - Conglomerate Diversification
 - Market Penetration
 - Market Development
- Quadrant II :- Turnaround
 - Market Development
 - Market Penetration
 - Horizontal Integration
 - Divestment
 - Liquidation
 - Concentric Disersification
- Quadrant III :- Retrenchment
 - Concentrik Diversification
 - Horizontal Diversification

- Conglomerate Diversification
- Divestiture
- Liquidation

Quadrant IV : - Horizontal Integration

- Concentric Diversification
- Conglomerate Diversification
- Joint Venture

Penjelasan:

1. Kuadran 1. Perusahaan-perusahaan yang terletak pada kuadran 1 berada pada posisi strategi yang *excellent*. Perusahaan-perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti *market penetration*, *market development*, atau *product development*. Tidaklah bijaksana bagi perusahaan pada kuadran 1 untuk mengubah strategi perusahaan jika SBU tengah unggul dalam persaingan. Jika, pada saat perusahaan berada pada kuadran 1 dan memiliki sumberdaya yang lebih, maka strategi-strategi yang bisa dilakukan adalah *vertical integration*, atau *horizontal integration*. Perusahaan yang berada pada posisi kuadran 1 dan berkomitmen untuk berbisnis hanya pada satu produk, dapat menggunakan *concentric diversification* untuk mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan pada kuadran 1 berpeluang sukses untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternalnya.

- 2. Kuadran 2.** Perusahaan-perusahaan yang terletak pada posisi kuadran 2 perlu mengevaluasi pendekatan yang akan dilakukannya ke pasar secara serius. Meskipun pasar industri dari bisnis mereka sedang tumbuh, perusahaan sulit bersaing secara efektif. Perusahaan perlu mencari tahu mengapa pendekatan memburuk dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik agar dapat meningkatkan persaingannya. Karena perusahaan berada pada posisi kuadran 2 ini berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka, strategi yang bisa dipertimbangkan oleh perusahaan adalah strategi *intensive*. Bagaimanapun juga, jika perusahaan tidak mempunyai *competitive advantage*, maka *horizontal integration* sering dijadikan alternatif pilihan strategi yang dianggap terbaik. Alternatif terakhir, yaitu *divestiture* atau *liquidation* dapat dipertimbangkan. *Divestiture* dapat memberikan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi perusahaan lain atau untuk membeli saham-saham.
- 3. Kuadran 3.** Perusahaan yang berada di kuadran 3 ini bersaing pada pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan harus mampu membuat beberapa perubahan yang cukup drastis dan cepat untuk menghindari kebangkrutan atau tindakan likuidasi. Mencegah terjadinya biaya atau pengeluaran dana tunai yang besar dan penjualan aset adalah pekerjaan yang

penting dilakukan. Strategi alternatif yang bisa dilakukan perusahaan pada waktu di kuadran 3 ini adalah mengganti sumberdaya dari bisnis yang sekarang ini ke area bisnis lain yang berbeda. Jika dengan cara ini dan cara lain pun ternyata gagal, maka pilihan terakhir bagi perusahaan adalah menjalankan strategi *divestiture* atau *liquidation*.

- 4. Kuadran 4.** Perusahaan-perusahaan pada kuadran 4 ini memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada dalam pertumbuhan industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan. Perusahaan-perusahaan pada kuadran 4 memiliki tingkat *cash flow* tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada kuadran 4 adalah *concentrik*, *harizontal*, atau *conglomerate diversification* dan *joint venture*.

MATRIK EVALUASI POSISI DAN TINDAKAN STRATEGIS (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION – SPACE)

Matrik evaluasi posisi dan tindakan strategis (SPACE), kerangka kerja ini mengidentifikasikan apakah strategi yang agresif, konserfatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok dengan perusahaan tertentu. SPACE matrik ini dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala

ukuran yang sama. Kerangka kerja matrik ini dibagi menjadi empat kuadran, SPACE mewakili dua dimensi yaitu:

1. Dimensi Internal, yang meliputi kekuatan keuangan (*Financial Strength - FS*) dan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage - CA*)
2. Dimensi Eksternal, yang meliputi stabilitas lingkungan (*Environmental Stability - ES*) dan kekuatan industri (*Industrial Strength - IS*)

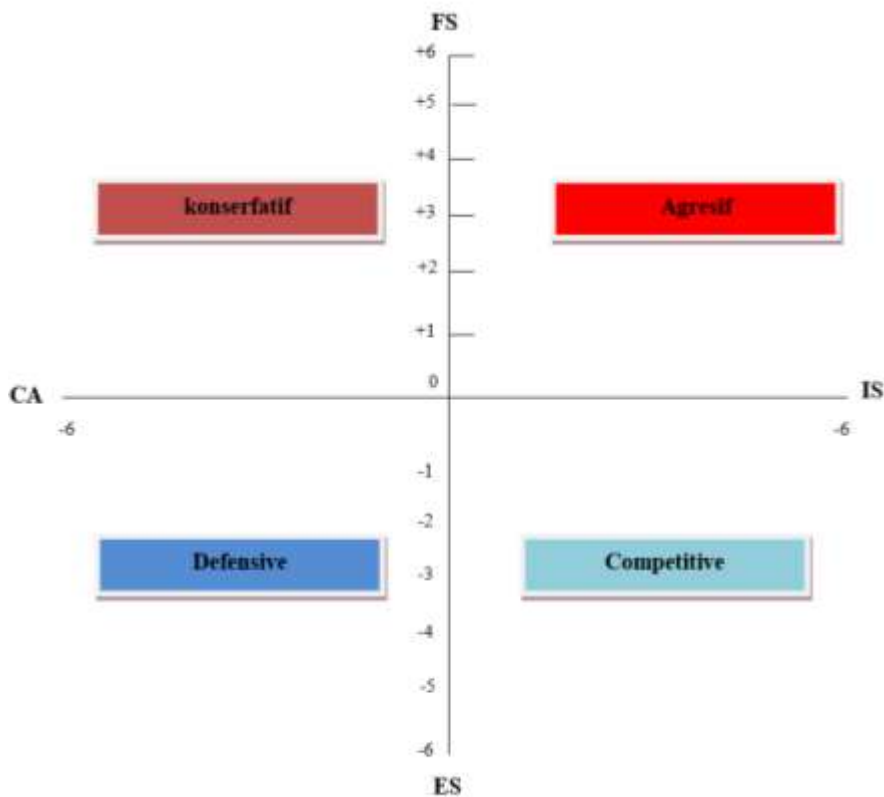
Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis perusahaan. Tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan matrik SPACE menurut David (2005) adalah sebagai berikut:

1. Pilih yang serangkaian variabel untuk mengidentifikasi kekuatan keuangan SPACE adalah keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS)
2. Beri nilai yang berkisar antara -1 (terburuk) hingga -6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA. pada sumbu FS dan CA, buat perbandingan terhadap pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buat perbandingan dengan industri lain.
3. Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel yang

setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.

4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam matriks SPACE.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu X dan gambar titik hasil pada X. tambahkan dua nilai pada sumbu y, dan gambar titik hasil pada Y. gambar perpotongan dari titik XY yang baru.
6. Gambar *vektor arah* dari titik asal Matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif atau konservatif.

Diagram certesius untuk SPACE matriks diperlihatkan seperti berikut ini:



Beberapa contoh faktor-faktor yang digunakan pada keempat dimensi dalam SPAGE matrix akan disajikan pada tabel berikut ini, yang terminologinya ditulis dalam bahasa asing, yaitu bahasa inggris.

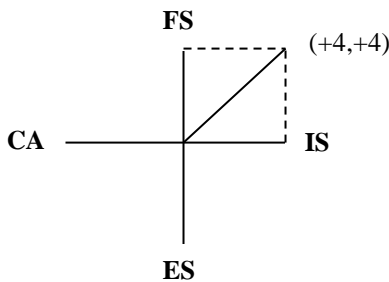
Posisi strategis internal	Posisi Strategis Eksternal
<i>Financial Strength (FS)</i>	<i>Enviromental Stability (ES)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Return on investment • Leverage • Liquidity • Working capital • Cash flow 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnological change • Rate of inflation • Demand variability • Price range of competing product • Barriers to entry into market

<ul style="list-style-type: none"> • Ease of exit from market • Risk involved in business 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive pressure • Price elasticity of demand
Competitive Advantage (CA) <ul style="list-style-type: none"> • Market share • Product quality • Product life cycle • Customur loyalty • Competition's capacity utilization • Technological know – how • Control over supplier and utilization distri-butur 	Industry Strength (IS) <ul style="list-style-type: none"> • Growth potential • Profit potential • Financial stability • Technological know – how • Resource utilization • Ease of entry into market • Productivity, capacity

Sumbe: Umar (2003)

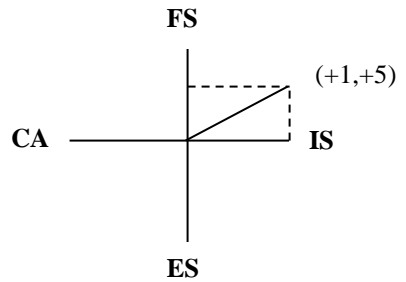
Selanjutnya, akan dijelaskan masing-masing dua contoh pemetaan setiap profil stratgei dalam SPACE matriks berikut ini contoh penjelasannya:

Profil Agresif



Keterangan:

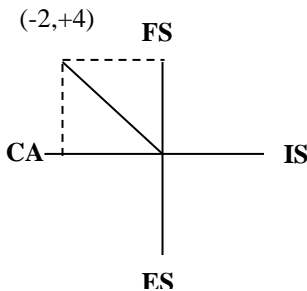
Perusahaan kuat secara financial dan memiliki keunggulan bersaing pada industri yang stabil dan sedang bertumbuh



Keterangan:

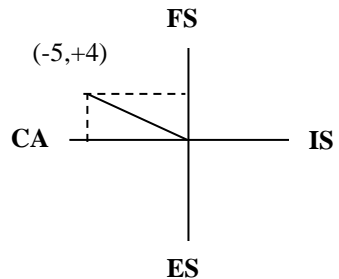
Perusahaan yang faktor kekuatan finansialnya mendominasi aktivitas pada industrinya

Profil Konservatif



Keterangan:

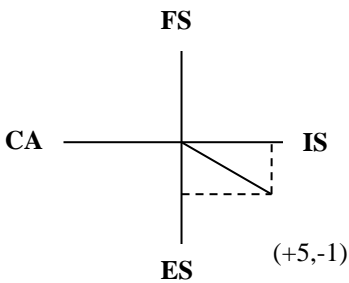
Perusahaan mencapai kekuatan keuangan pada industri yang stabil tetapi tidak tumbuh. Perusahaan tidak memiliki keunggulan bersaing



Keterangan:

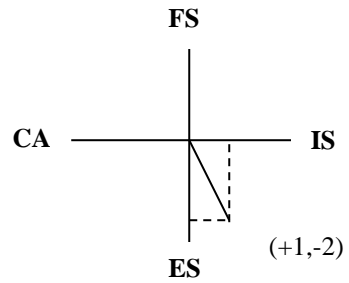
Kerugian perusahaan akibat kekalahan persaingan dalam industri yang secara teknologi stabil, tetapi sales menurun

Profil Kompetitif



Keterangan:

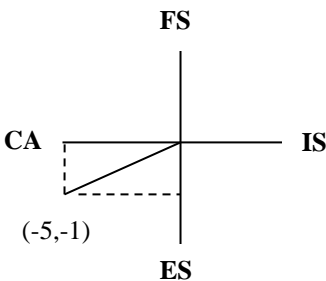
Perusahaan dengan tingkat keunggulan bersaing tinggi pada industri yang pertumbuhannya cepat



Keterangan:

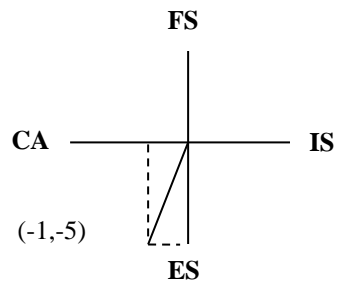
Perusahaan yang sedang berkompetisi secara fair pada industri yang tidak stabil

Profil Defensi



Keterangan:

Perusahaan yang memiliki posisi persaingan yang sangat lemah dalam pertumbuhan yang negatif pada industri yang stabil



Keterangan:

Perusahaan yang mempunyai masalah keuangan dan berada pada industri yang tidak stabil

Dapat dijelaskan juga, jika arah panah suatu perusahaan terletak pada kekuatan *aggressive* dari SPACE matriks, maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk:

1. Memanfaatkan kesempatan-kesempatan
2. Mengatasi masalah intern, dan
3. Menghindari ancaman-ancaman

Oleh sebab itu, strategi *market penetration, market developmen, product development, backward integration, forward integration, horizontal integration, conglomerate diversification, concentric diversification, harizontal diversification*, atau *combination* semuanya dapat dilakukan tergantung dari permasalahan spesifik yang dihadapi oleh perusahaan.

Sedangkan perusahaan yang berada pada kuadan *conservative* berarti perusahaan tidak perlu mengambil resiko-resiko yang besar. Strategi-strategi yang *conservative* biasanya mencakup *market penetration, market development, producr developmen* dan *concentric diversification*.

Arah tanda panah dapat berada tempat yang lebih rendah di sebelah kiri atau pada kuadran *defensive* dari SPACE matriks. Ini mempunyai arti bahwa hendaknya perusahaan terfokus pada bagaimana meningkatkan hal-hal yang masih lemah (*internal weakness*) dan menghindari *external theats*. Alternatif strategi *defensive* ini adalah strategi *retrenchmnet, diverture, liquidation*, dan *concentric diversification*. Akhirnya, arah tanda panah dapat terletak pada tempat yang lebih rendah di sebelah kanan atau pada

kuadran *competitive*. Strategi yang bisa dilakukan adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, product development, dan joint venture*.

D. ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY PADA PERUSAHAAN MULTI BUSINESS

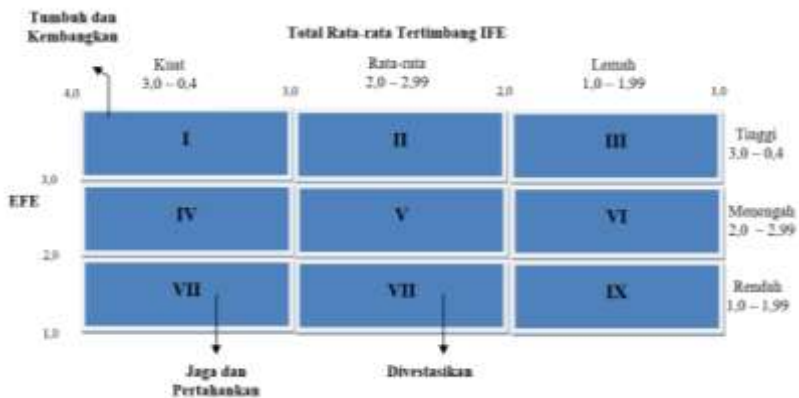
Apabila perusahaan *single business* atau *dominant business* sudah berubah menjadi perusahaan *multi business* yang tersebar pada berbagai industri, maka analisis strategi tingkat *corporate* menjadi lebih kompleks. Salah satu metode yang bisa digunakan untuk membantu tugas *corporate strategy* dalam melakukan tugas dimaksud adalah pendekatan portfolio (*portfolio approach*).

Dengan pendekatan portfolio ini perusahaan berusaha mengidentifikasi unit-unit usaha strategi (*strategy business units/SBU*) yang termasuk dalam portfolio bisnisnya dengan tujuan untuk menetapkan tujuan perencanaan strategis dan pembagian dananya. Unit-unit usaha ini diminta untuk mengirimkan rancangan mereka ke kantor pusat untuk disetujui atau dikembalikan lagi untuk diperbaiki. Perusahaan akan mereview rancangan-rancangan ini agar dapat menentukan SBU mana yang akan dibangun (*Increase*), dipertahankan (*Hold*), dipanen (*Harvest*) atau dihapuskan (*Divest*). Sehingga dengan cara ini perusahaan akan mengetahui bahwa portfolio bisnisnya terdiri dari beberapa

“bisnis-bisnis masa lalu” dan “bisnis-bisnis masa depan”. Dua model yang paling dikenal untuk mengevaluasi portfolio bisnis akan dijelaskan berikut ini:

MATRIKS INTERNAL – EKTERNAL (IE)

Matriks Internal – Eksternal ini memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampil 9 sel, matriks ini akan di gambarkan seperti di bawah ini:



perusahaan dalam sebuah diagram skematis, di mana ukuran dari lingkungan memperhatikan persentase kontribusi pendapatan (*sales*), dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. Akan tetapi, ada perbedaannya, yaitu:

1. Ukuran sumbu X dan Y berbeda.
2. Matriks IE membutuhkan informasi yang lebih yang lebih banyak perihal SBU daripada matriks BCG.
3. Implikasi-implikasi strategik dari masing-masing matriks berbeda. Dengan alasan, para ahli strategi di perusahaan sering mengembangkan matrik BCG dan IE secara bersama-

sama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif. Perusahaan menilai perusahaan saat ini melalui kedua matriks tersebut dan mengembangkannya untuk memproyeksikan bisnisnya di masa mendatang.

Matriks IE terdiri atas dua dimensi , yaitu total skor dari IFE matriks pada sumbu X dan total skor dari EFE matiks pada sumbu Y. perlu diingat kembali baha masing-masing SBU perusahaan harus membentuk IFE matriks dan EFE matriksnya. Pada sumbu X dari matriks IE, skornya ada tiga yaitu: skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 – 2,99 posisinya adlah rata-rata, dan skor 3,0 – 4,0 menyatakan kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk matriks EFE, skor 1,0 – 1,99 adalah rendah, skor 2,0 -2,99 adalah sedang dang skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE ini memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- a. SBU yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow* dan *build*. Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah strategi intensif seperti *market penetration, market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration, forward integration*, dan *horizontal integration*.
- b. SBU yang berada pada sel III, V, atau VII lebih baik menggunakan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi

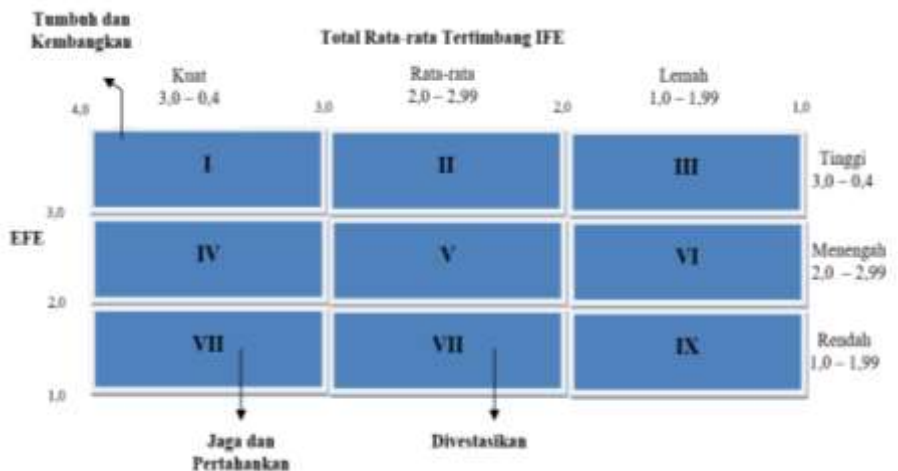
yang umum digunakan adalah strategi *market penetration*, dan *product development*.

- c. SBU yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada posisi sel I. sebagai contoh penggunaan matriks IE adalah sebagai berikut:

SBU	Sales	% Sales	Profit	% Profit	Skor IFE	Skor EFE
1.	100	25	10	50	3,6	3,2
2.	200	50	5	25	2,1	3,5
3.	50	12,5	4	20	3,1	2,1
4.	50	12,5	1	5	1,8	2,5
	400	100	20			

Dari data di atas, maka dapat diproses dengan menggunakan matriks IE, yaitu:



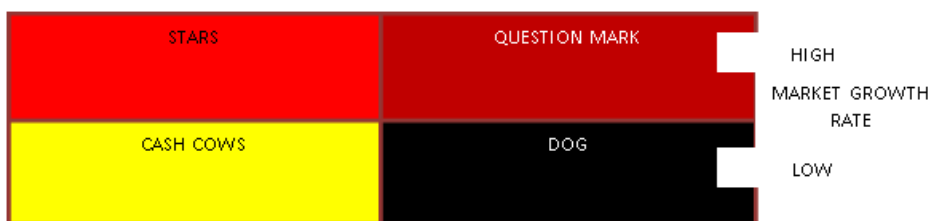
Berdasarkan dari bagan di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki 4 SBU, seperti lihat melalui penempatan lingkaran, strategi *grow* dan *build* sesuai untuk

Divisi I, Divisi II, dan Divisi III. Divisi IV tidak cocok, jika menggunakan strategi *harvest* atau *sivestiture*. Divisi II memiliki persentase *sales* terbesar., hal ini diperlihatkan dengan lingkaran terbesar. Divisi I memiliki proporsi terbesar, hal ini ditunjukkan dengan persentase *pie slice* terbesar. Jika, perusahaan hanya memiliki 1 buah SBU, maka sudah tentu hanya akan terdiri atas satu lingkaran saja.

THE BCG GROWTH/SHARE MATRIX

Pendekatan BCG matrix ini dikembangkan oleh sebuah perusahaan konsultan manajemen terkemuka, yaitu *Boston Consulting Group* (BCG). Dengan menggunakan pendekatan ini semua SBU yang dimiliki perusahaan dievaluasi dalam sebuah matrix tingkat pertumbuhan pasar (*relatif market growth rate*) dan pangsa pasar relatif (*relatif market share* atau *relatif competitive position*), seperti yang manpak dalam gambar 8.5 berikut ini:

Gambar 8.5: RELATIVE COMPETITVE POSITION



Sumbu vertikal untuk menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar per-tahun di mana masing-masing SBU

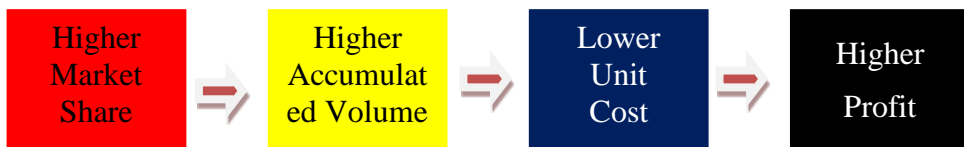
berada, yang sebenarnya menunjukkan daya tarik pasar. Pertumbuhan pasar ini dibagi menjadi pertumbuhan tinggi dan rendah. Dalam gambar 8.5 skala yang biasanya digunakan antara 0% hingga 20%, meskipun skala yang lebih besar dapat juga digunakan. Namun tingkat pertumbuhan pasar yang melebihi 10% umumnya sudah dianggap tinggi. Adapun cara menghitungnya menurut Hax and Majluf (1984) adalah dengan rumusan sebagai berikut:

$$\text{Market Growth Rate 1994} = \frac{\text{Total Market 1994} - \text{Total Market 1993}}{\text{Total Market 1993}}$$

sedangkan sumbu horizontal untuk menunjukkan pangsa pasar relatif masing-masing SBU secara relatif dibandingkan dengan pesaing terbesarnya. Hal ini juga menunjukkan kekuatan SBU di pasar di mana beroperasi. Dalam skala gambar umumnya digunakan ukuran anatara 0.1 sampai 10. Pangsa pasar relatif dibagi menjadi pangsa pasar tinggi dan rendah, dengan 1.0 menjadi garis pembagi. Pangsa pasar 0.1 berarti volume penjualan SBU hanya 10% dari volume penjualan perusahaan pesaing terbesar dan angka 10 berarti volume penjualan SBU 10 kali volume penjualan pesaing terbesarnya. Adapun cara menghitungnya menurut Hax and Maljuf (1984) adalah dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Relatif Market Share 1994} = \frac{\text{Business Saless 1994}}{\text{Leading Competitor 's 1994}}$$

Alasan kenapa pangsa pasar relatif digunakan untuk menunjukkan kekuatan dari SBU dapat digambarkan dari *experience curve* sebagai berikut:



Kemudian masing-masing SBU dipetakan sesuai dengan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatifnya. Posisi masing-masing SBU digambarkan dalam sebuah lingkaran, di mana besar kecilnya akan tergantung besarnya penjualan SBU yang bersangkutan. Sehingga SBU yang mempunyai penjualan terbesar akan digambarkan dalam lingkaran yang terbesar, demikian juga kebalikannya.

BCG matrix, seperti yang nampak dalam gambar 8.5 di atas dibagi menjadi empat sel, yang masing-masing menunjukkan jenis usaha yang berbeda-beda dan akan membedakan pula implikasinya terhadap strategi tingkat corporate.

SBU TANDA TANYA (QUESTION MARKS)

Adalah SBU yang berbeda dalam pasar yang memiliki pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatifnya rendah. Kebanyakan bisnis berawal dari kondisi tanda tanya ini, di mana perusahaan mencoba memasuki pasar yang telah ada pimpinan pasar. Kondisi SBU tanda tanya ini memerlukan uang yang cukup besar, karena perusahaan masih harus menambah pabrik,

perlengkapan, dan personalianya untuk tetap mengikuti pertumbuhan pasarnya yang tinggi, dan juga karena ingin mengambil alih kepemimpinan pasar. Penggunaan istilah tanda tanya adalah pilihan yang tepat untuk menyebatkan tipe usaha semacam ini karena perusahaan harus berpikir keras apakah akan tetap mengulurkan dananya supaya menjadi bintang atau meninggalkan bisnis ini. Kesalahan strategi yang sering terjadi dalam kaitan SBU ini adalah mempertahankan terlalu banyak SBU “tanda tanya” dan menanamkan modal yang terlalu sedikit di SBU ini. Padahal SBU ini perlu mendapat dukungan dana yang besar untuk dapat mencapai dominasi segmen pasar tertentu.

SBU BINTANG (STARS)

Jika sebuah SBU berhasil melampaui bisnis tanda tanya, SBU tersebut menjadi sebuah bintang. Yang dimaksud dengan bintang adalah menjadi pimpinan pasar dalam sebuah pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi. Ini tidaklah berarti bahwa bisnis bintang ini otomatis menghasilkan *cashflow* yang positif bagi perusahaan. Perusahaan haruslah mengeluarkan dana yang cukup besar untuk mengikuti tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan mengatasi serangan-serangan pesaingnya. SBU penghasil uang tunai (*Cash Cows*) di mana datang.

Kesalahan strategi yang umumnya terjadi adalah “memeras” bintang ini terlalu cepat dengan jalan menetapkan harga yang tinggi yang dapat mendatangkan *cashflow* yang lebih banyak. Hal ini akan menyebabkan “bintang tersebut tertembak”

karena para pesaing dapat memperoleh pangsa pasar melalui persaingan harga sehingga mendorong bintang berubah menjadi anjing (*dogs*).

SBU SAPI PERAH (CASH COWS)

Pada saat tingkat pertumbuhan pasar turun di bawah 10%, SBU yang tadinya berstatus bintang berubah menjadi sapi perah (*cash cows*) jika SBU itu memiliki pangsa pasar relatif besar. Dan karena mempunyai posisi sebagai pimpinan pasar, SBU ini menikmati skala ekonomis dan margin laba yang tinggi. Perusahaan akan mempergunakan unit usahanya yang menghasilkan uang ini untuk membiayai pengeluarannya dan mendukung kegiatan SBU bintang, tanda tanya dan SBU anjing yang cenderung memerlukan dana.

Kesalahan strategi yang sering terjadi adalah membiayai SBU yang tingkat pertumbuhan pasarnya sudah rendah ini. Apabila ini terjadi bisa diibaratkan “membiarkan sapi meminum susunya sendiri (*to let a cow drink its own milk*)”, sehingga perusahaan gagal menanamkan dananya pada bisnis baru yang berkembang. Selain itu kesalahan yang mungkin terjadi adalah membiarkan SBU ini dengan terlalu sedikit dana yang ditahan sehingga mereka menjadi lemah.

SBU ANJING (DOGS)

SBU ini mempunyai pangsa pasar yang lemah dan berada dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan yang lambat. Jenis SBU ini umumnya menghasilkan laba yang rendah atau bahkan kerugian, walaupun didukung pemberian dana yang cukup besar.

Setelah memetakan masing-masing SBU dalam matrix pertumbuhan pangsa pasar, perusahaan dapat menetapkan apakah portfolio bisnisnya sehat atau tidak. Portfolio yang tidak seimbang jika memiliki terlalu banyak SBU “*dogs*” atau “*question mark*” dan/atau terlalu sedikit SBU “*starts*” dan “*cash cows*”.

Tugas manajemen tingkat corporate berikutnya adalah menentukan apa tujuan, strategi dan anggaran yang diperlukan setiap SBU. Empat tujuan alternatif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Membangun (*increase*)

Di sini tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar SBU, bahkan dengan mengorbankan penghasilan jangka pendek untuk mencapai tujuan itu. Strategi membangun ini sesuai untuk SBU “*question marks*” yang memiliki pangsa pasar yang harus meningkat jika ingin menjadi bintang.

2. Mempertahankan (*hold*)

Di sini tujuannya adalah menjaga pangsa pasar SBU. Tujuan ini sesuai dengan SBU “*starts*” atau “*cash cows*” yang kuat jika mereka diharapkan terus menghasilkan *cashflow* yang besar.

3. Memanen (*harvest*)

Di sini tujuannya adalah meningkatkan arus kas masuk dalam jangka pendek dari SBU tanpa menghiraukan pengaruh jangka panjang. Strategi ini sesuai untuk SBU “*cash cows*” yang lemah masa depannya dan yang dari mana diperlukan lebih banyak dana. Strategi ini dapat juga dipergunakan untuk SBU “*question marks*” atau SBU “*Dogs*” yang lemah.

4. Dihapuskan (*divest*)

Di sini tujuannya adalah menjual atau melikuidasi SBU, karena sumber dananya lebih baik dipergunakan untuk SBU lain. Tujuan ini sesuai untuk jenis SBU “*dogs*” dan SBU “*question marks*” yang kegiatannya hanya mengurangi laba perusahaan secara keseluruhan.

Implikasi strategi terhadap masing-masing SBU yang terdapat dalam BCG matrix menurut Hax and Maljuf (1984) dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

Business categori ability	Marker share thrust	Business profit	Invesment required	Net cash flow
stars	Hold/increasing	high	high	Around zero or slingtly negative

Cash cows	Hold	High	High	Highly positive

Dengan berjalannya waktu, SBU dalam matrix bisa berubah posisinya. Oleh karena itu harus selalu mengamati posisi masing-masing SBU pada tahun yang lalu, tahun sekarang dan tahun-tahun yang akan datang. Jika kinerja SBU diperkirakan tidak akan memuaskan, maka perusahaan dapat meminta kepada manajer SBU untuk mengusulkan sebuah strategi baru dan bagaimana implikasinya. Jadi, SBU matrix ini akan menjadi kerangka kerja bagi penyusun strategi di kantor pusat, yang digunakan untuk menilai masing-masing SBU dan menentukan tujuan yang paling tepat.

MATRIKS QUANTITATIVE STRATEGIES PLANNING (QSPM)

Matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategies Planning – QSPM*) ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. Matriks QSPM ini memiliki teknik 3 tahap dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Matriks QSPM menggunakan input dari analisis pada *stage 1* dan

matching result pada *stage 2* yang memberikan informasi untuk menganalisis selanjutnya melalui QSPM di *stage 3*.

Matriks QSPM ini adalah suatu alat yang direkomendasikan para ahli strategi dalam melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal – eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan dari matrik QSPM ini adalah untuk menetapkan *relative attractiveness* dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Berikut ini akan diberikan sebuah contoh dari bentuk dasar QSPM, adalah sebagai berikut:

Tabel 8. ..

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Faktor kunci	Alternatif Strategi			
	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
Faktor Eksternal Kunci				
1. Ekonomi				
2. Politik/Hukum/Pemerintah				
3. Sosial/Budaya/Demografi				
4. Teknologi				
5. Kompetitif				
Faktor Internal Kunci				
1. Manajemen				
2. Pemasaran				

3. Keuangan/Akuntansi
4. Produksi/Operasi
5. Penelitian dan Pengembang
6. Sistem Informasi Manajemen

Komponen-komponen utama dari suatu QSPM adalah *key factor*, *strategic alternatives*, *weight*, *attractiveness score*, *total attractiveness*, dan *sum total attractiveness score*. Berikut ini akan dijabarkan langkah-langkah pengembangan dari matriks QSPM ini adalah sebagai berikut:

1. **Langkah 1** : membuat daftar peluang / ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matrik EFE dan IFE. Minimum 10 faktor keberhasilan kunci eksternal dan 10 faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam matriks QSPM.
2. **Langkah 2** : Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini sama dengan yang ada di matriks EFE dan IFE. Bobot ini disajikan dalam kolom di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal
3. **Langkah 3** : Evaluasi matriks tahap 2, dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Cetak

strategi-strategi ini pada baris atas QSPM. Kekolompokkan strategi ke dalam set yang independen.

4. **Langkah 4 :** Tentukan nilai daya tarik (*attractiveness score* –AS), yaitu nilai yang menunjukkan daya tarik relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internalkey success factors*. Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika, peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *attractiveness score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. batasan nilai *attractiveness score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. **Langkah 5 :** Hitung total nilai daya tarik. Total daya tarik (*total attractiveness score* – TAS) didapat dari perkalian (Langkah 2) dengan nilai daya tarik (Langkah 4) pada masing-masing baris. Total

nilai daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat.

6. **Langkah 6** : Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Jumlahkan semua nilai daya tarik pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

E. ANALISIS DAN PEMILIHAN BUSINESS STRATEGY

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa untuk memenangkan persaingan di industri di mana unit bisnis beroperasi, ada tiga alternatif strategi generik (*three generic strategy*), yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan fokus. Pada pembahasan berikut akan dijelaskan persyaratan-persyaratan yang diperlukan untuk menjalankan masing-masing strategi, serta resiko apa yang akan dihadapi.

F. PERSYARATAN STRATEGI GENERIK

Menerapkan salah satu strategi generik dengan berhasil menuntut sumber daya dan ketrampilan yang berbeda. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda pula. Sebagai akibatnya, komitmen yang teguh terhadap salah satu strategi tersebut sebagai target utama biasanya diperlukan untuk mencapai sukses. Beberapa implikasi dari tiga strategi generik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *OVERALL COST LEADERSHIP*

Untuk menjalankan strategi keunggulan biaya ini persyaratan yang diperlukan adalah:

a. Ketrampilan dan sumber daya

- 1) Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal.
- 2) Keterampilan rekayasa proses
- 3) Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja
- 4) Produk dirancang agar mudah diproduksi
- 5) Sistem distribusi dengan biaya rendah

b. persyaratan organisasi

- 1) Pengendalian biaya yang ketat
- 2) Laporan pengendalian yang terinci dan sering
- 3) Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
- 4) Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

2. DIFFERENTIATION

Persyaratan yang diperlukan untuk menjalankan strategi diferensiasi adalah sebagai berikut:

a. *Ketrampilan dan sumber daya*

- 1) Kemampuan pemasaran yang kuat
- 2) Rekayasa produk
- 3) Kemampuan yang kuat dalam riset dasar
- 4) Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi
- 5) Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari ketrampilan-ketrampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.
- 6) Kerjasama yang erat dengan saluran distribusi

b. *Persyaratan organisasi*

- 1) Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk dan pemasaran
- 2) Pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif
- 3) Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat trampil, ilmuwan, atau orang yang kreatif.

3. FOKUS

Persyaratan untuk strategi fokus adalah sebagai berikut:

a. *Ketrampilan dan sumber daya*

Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategi tertentu.

b. Persyaratan organisasi

Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategi tertentu.

4. RESIKO-RESIKO DARI STRATEGI GENERIK

Pada dasarnya, resiko dalam menerapkan strategi generik ada dua, yaitu gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategi dan nilai keunggulan strategi dari suatu strategi berkurang dengan evaluasi industri. Resiko lainnya akan dibahas berikut ini:

Resiko overall cost leadership

1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau mengalami masa lalu
2. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang lebih modern.
3. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dipusatkan kepada biaya.
4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna

mengimbangi citra merk atau pendekatan diferensiasi dari pesaing

Resiko differentiation

1. Perbedaan biaya antara pesaing rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini terjadi bila pembeli menjadi semakin canggih.
3. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (*maturity*)

Resiko fokus

1. Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategi dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
3. Pesaing menemukan sub pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Sampai sejauh ini sudah dibahas tentang bagaimana merumuskan tujuan jangka panjang, merumuskan serta memilih strategi. Dan, pada bab ini akan dibahas bagaimana melaksanakan implementasi strategi. Masalah implementasi ini sangat penting dalam proses strategi manajemen. Karena bagaimanapun juga, suatu perencanaan tidak akan mencapai hasil yang diinginkan bila tidak diikuti dengan tindakan nyata atau implementasi yang konsisten.

Pembahasan pada bab ini didasarkan pada dua gagasan pokok yaitu:

1. Sebelum dapat diimplementasikan, strategi harus di *operasionalkan*, artinya strategi harus diproses dan disistematisasikan menjadi tindakan-tindakan nyata sehingga benar-benar dapat dilaksanakan oleh manajer dan karyawan.
2. Strategi harus dilembagakan supaya berhasil, yaitu, strategi harus menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi sehari-hari, meresap pada kultur/budaya, sistem dan nilai-nilainya.

B. MENGOPERASIKAN STRATEGI

Mengoperasionalkan sebuah strategi, kita harus menerobos ketentuan-ketentuan yang samar-samar seperti “*harvest*” atau

“grow” dan merencanakan tindakan fungsional dan tindakan individual yang nyata. Dalam bagian ini akan dibahas beberapa cara untuk mengoperasionalkan strategi yang meliputi:

1. Menentukan tujuan tahunan (*annual objective*)

Tujuan tahunan merupakan inti implementasi strategi, terutama apabila strategi fungsional sedang dilaksanakan. Dari tujuan tahunan dapat diidentifikasi secara tepat apa yang harus diselesaikan tiap tahun untuk mendukung tercapainya tujuan jangka panjang dan juga memberikan kepada manajer target-target khusus untuk kinerja (*performance*) tahun yang akan datang. Jadi, tujuan tahunan menjelaskan tugas-tugas manajer dan memberinya suatu pemahaman yang lebih baik akan peranannya dalam strategi perusahaan. Dan, sejauh tujuan tahunan menantang para manajer dan memberikan mereka rasa memiliki tujuan, tujuan tahunan juga akan sangat berperan dalam meningkatkan motivasi para manajer. Tujuan tahunan juga menjadi bisnis kuantitatif untuk memantau kinerja dan lebih memudahkan untuk melihat masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja para manajer.

a. Kriteria Tujuan Tahunan Yang Efektif

Agar tujuan tahunan bermanfaat yang maksimal dalam implementasi strategi, maka tujuan tahunan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1) *Link to long-term objectives*

Setiap tujuan harus sesuai dengan satu atau lebih tujuan jangka panjang. Untuk itu ada baiknya terlebih

dulu dipahami perbedaan antara tujuan jangka panjang dengan tujuan tahunan berikut ini:

a) *Time Frame*

Tujuan jangka panjang umumnya dinyatakan untuk jangka waktu lima tahun atau lebih, sedangkan tujuan tahunan meliputi satu tahun atau kurang.

b) *Specificity*

Scope tujuan jangka panjang biasanya kuat dan mencakup keseluruhan perusahaan, sedangkan tujuan tahunan biasanya lebih spesifik pada fungsi tertentu atau unit tertentu dalam perusahaan

c) *Measurement*

Meskipun sama-sama dinyatakan “*quantifiable*”, namun tujuan jangka panjang umumnya dinyatakan dengan angka relatif. (misalnya *market share 20%*), sedangkan tujuan tahunan dinyatakan dalam angka absolut, misalnya tahun yang akan datang penjualan harus meningkat sebesar 10%).

Untuk lebih memperjelas perbedaan kedua jenis tujuan tersebut bisa dilihat pada contoh berikut ini:

Tujuan jangka panjang:

”Meningkatnya *market share* menjadi 30 % dalam waktu lima tahun yang akan datang”

Tujuan tahunan:

“Setiap cabang minimum harus meningkatkan *market share* sebesar 5% pada tahun yang akan datang”

“Membuka dua pusat distribusi di Indonesia Timur pada tahun 1999”

2) *Integrated and Coordinated Objectives and Activities*

Apabila tujuan dirumuskan dengan melibatkan seluruh jajaran perusahaan, hal ini akan memunculkan diskusi dan negosiasi di antara *operation* manajer yang kecenderungannya sering terjadi konflik, seperti fungsi pemasaran dengan fungsi produksi atau fungsi keuangan. Sehingga dengan menyusun tujuan secara bersama-sama maka konflik yang sering muncul bisa diminimalkan sejak awal.

3) *Measurable Objectives*

Tujuan tahunan akan lebih konsisten jika setiap tahun menyatakan dengan jelas tentang “apa” yang akan dicapai, “kapan” akan dilaksanakan, dan “bagaimana” cara mencapainya dengan ukuran tertentu. Sehingga dengan demikian tujuan akan lebih bermanfaat guna memantau efektifitas aktivitas dari masing-masing fungsi yang ada di perusahaan.

4) *Priorities*

Meskipun semua tujuan tahunan yang hendak dicapai perusahaan penting, namun perusahaan perlu membuat prioritas tentang tujuan mana yang terlebih dulu akan dicapai, sehingga perusahaan bisa memusatkan sumber daya dimiliki dengan lebih baik.

b. *Manfaat Tujuan Tahunan*

Salah satu manfaat nyata dari adanya tujuan tahunan adalah semua pihak yang terlibat dalam operasional perusahaan akan lebih memahami fungsi masing-masing. Selain itu dengan perumusan tujuan tahunan akan menghadirkan konflik yang sering terjadi. Dan yang terakhir, tujuan tahunan akan bermanfaat sebagai dasar untuk melakukan pengendalian strategi dan memberikan motivasi kepada karyawan.

c. *Merumuskan* strategi fungsional

Fungsional strategi adalah aktivitas sehari-hari dari semua fungsi yang ada di perusahaan yang ditujukan untuk mengimplementasikan *grand strategy*. Strategi-strategi tersebut dikembangkan di tiap-tiap fungsi seperti *marketing*, keuangan, produksi/operasi R&D dan sumber daya manusia. Sebagai contoh, misalnya sebuah jaringan bioskop, strategi operasionalnya adalah mengurangi jenis dan lokasi fasilitasnya, strategi pemasaran akan

menentukan film apa yang akan diputar dan beberapa harga karcis yang dipungut dari para penonton, dan strategi keuangan akan menentukan apakah gedung bioskop akan dibeli atau disewa saja. Jadi *functional strategy* akan memberikan rincian-rincian, yang diperlukan oleh manajer fungsi atau manajer operasi untuk mengimplementasikan *grand strategy* adalah tindakan nyata.

Functiona strategy juga harus dikoordiasikan satu dengan lainnya untuk mengurangi konflik yang tak terelakkan dan untuk meningkatkan kemungkinan tujuan akan dicapai. Tiap-tiap bidang fungsional mempunyai tanggung jawab yang berbeda, misalnya pemasaran menghendaki persediaan barang jadi yang tinggi agar pesanan pelanggan dapat segera dipenuhi; keuangan ingin persediaan sedikit agar biaya menjadi kecil. Adanya perbedaan ini apabila tidak dikoordinasikan satu sama lain pasti akan menimbulkan konflik yang pada akhirnya menghambat tercapainya tujuan.

C. Perbedaan Grand dan Functional strategy

Untuk memahami dengan baik peran *functional strategy* dalam proses strategi manajemen, maka ia perlu dibedakan dengan *grand strategy*. Ada tiga perbedaan mendasar di antara keduanya, yaitu:

- a. Jangka waktunya

Functional strategy mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sekarang atau dalam waktu dekat (biasanya dengan jangka waktu satu tahun). Sedangkan *grand strategy* difokuskan pada kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu 3 – 5 tahun yang akan datang.

b. Ditinjau Dari Kekhususannya

Functional strategy lebih khusus dibandingkan *grand strategy*. *Grand strategy* lebih ditekankan pada petunjuk yang bersifat umum. Sedangkan *functional strategy* mengidentifikasikan tindakan-tindakan khusus yang harus dilakukan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dan memberi tuntutan pada para manajer fungsi bagaimana cara mencapai tujuan tahunan.

c. Partisipasi Yang Terlihat Dalam Perumusan Strategi

Dalam perumusan *functional strategy* pihak yang terlibat aktif adalah semua manajer fungsi yang ada dalam perusahaan. Sedangkan dalam merumuskan strategi tingkat korporate atau *business* yang terlihat aktif adalah CEO perusahaan atau general manajer unit usaha.

Pada pembahasan berikut akan diuraikan secara ringkas beberapa *functional strategy* yang meliputi fungsi pemasaran, produksi/operasi, keuangan dan akuntansi, R&D, dan sumber daya manusia.

Functional Strategy Bidang Pemasaran

Strategi pemasaran tentunya akan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya sesuai dengan sifat produk serta pelayanan yang ingin diberikan oleh perusahaan, keinginan orang yang diberi tugas mengelola pemasaran, sistem distribusi yang digunakan dan lainnya. Misalnya, strategi pemasaran untuk barang-barang konsumsi akan mengutamakan kegiatan pada periklanan dan promosi penjualan, sedangkan strategi pemasaran untuk perusahaan pesawat terbang akan memusatkan kegiatannya pada permintaan terhadap produk-produk tersebut dan mencari teknologi yang paling tetap untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tetapi meskipun berbeda, pada umumnya strategi pemasaran akan dipusatkan pada bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu produk, harga, promosi dan distribusi. Atau jelasnya, berapakah harga yang akan ditentukan, bagaimana mempromosikan dan mendistribusikannya, dan produk apakah yang akan dikembangkan, serta dengan mutu yang bagaimana.

Functional strategy Bidang Produksi/Operasi

Bidang produksi/operasi ini berkaitan dengan transformasi bahan, tenaga kerja, dan mesin (barang modal) menjadi barang atau barang. Strategi bidang produksi/operasi mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi barang atau jasa yang

antara lain mencakup ukuran dan lokasi pabrik, pemilihan peralatan, pembelian bahan baku dan komponen-komponen, penjadwalan, penyimpanan, pengadaan tenaga kerja dan penempatannya, transportasi, pengendalian mutu dan sebagainya.

Oleh karena fungsi operasi/produksi ini merupakan bidang sangat penting, maka perlu adanya koordinasi yang baik dengan fungsi pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan, jika menginginkan strategi bisa dilaksanakan dengan baik.

Functional Strategy Bidang Keuangan dan Akuntansi

Strategi bidang keuangan berkaitan dengan perolehan dan alokasi dana serta manajemen modal kerja dan dividen. Sedangkan strategi bidang akuntansi antara lain berhubungan dengan cara menangani persediaan, pengeluaran dan biaya. Tidak seperti fungsional lainnya, strategi keuangan dan akuntansi harus memiliki unsur-unsur jangka panjang dan jangka pendek. Strategi jangka panjang berkaitan dengan proporsi hutang yang diinginkan perusahaan, *leverage*, dan kebijakan dividen. Sedangkan jangka pendeknya berhubungan dengan bagaimana mengelola modal kerja dan aktiva lancar.

Functional Strategy Bidang Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menjamin agar barang, jasa atau metode produksi tidak ketinggalan jaman. Perusahaan dapat memilih melakukan riset dasar untuk meningkatkan pengetahuan teknisnya, riset terapan untuk menerapkan suatu aplikasi komersial, atau riset pengembangan untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru atau meningkatkannya. Riset dapat dilakukan sendiri oleh tenaga di dalam perusahaan atau oleh tenaga luar, seperti perguruan tinggi dan lembaga penelitian, yang dikontrak untuk itu.

Ada empat strategi penelitian dan pengembangan, masing-masing tergantung pada skala perusahaan, kepemimpinan teknis, lingkungan dan para pesaing, yaitu:

1. *Strategi inovatif*, yang dipusatkan untuk pengembangan barang atau jasa baru,
2. *strategy protektif dipusatkan pada usaha meningkatkan produk yang ada untuk mempertahankan posisi sekarang dalam industri yang bersangkutan.*
3. *Selain itu bisa juga melakukan strategy peniruan yaitu untuk menganalisis produk pesaing dan mengambil spesifikasi atau ciri-ciri yang baik.*

4. *Terakhir strategi kombinasi yaitu melakukan beberapa atau semua strategi di atas. IBM misalnya melakukan inovasi produk baru sekaligus juga melindungi produk-produknya yang sudah ada.*

Functional Strategy Bidang Sumber Daya Manusia/Personalia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan perekrutan, penempatan tenaga kerja. Komunikasi dalam perusahaan, administrasi gaji dan upah, kesejahteraan karyawan, termasuk asuransi, pensiun, tabungan dan rencana pinjaman karyawan, pelatihan dan pengembangan manajemen, hubungan antar karyawan dan musyawarah dengan serikat buruh, keselamatan kerja dan perencanaan karir untuk para karyawan.

Memadukan Functional Strategy

Setelah semua fungsi yang ada dalam perusahaan telah mengembangkan *functional strategy*, implementasi strategi tidak berarti sudah selesai. Masih ada hal lain yang perlu dipastikan, yaitu apakah *functional strategy* yang telah disusun oleh masing-masing fungsi tersebut sudah pada satu sama lainnya sehingga tujuan benar-benar bisa tercapai. Sebab seperti telah dijelaskan di atas bahwa karena wewenang yang berbeda, prestasi diukur dengan cara yang berbeda pula, maka konflik antar fungsi saja

terjadi. Misalnya, upaya untuk memaksimalkan persediaan, dapat mengakibatkan korban kepuasan konsumen. Untuk perlu adanya upaya untuk memadukan *functional strategy*. Salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk memadukan fungsional strategi adalah dengan membentuk “dewan perencanaan” yang bertugas untuk mempersiapkan petunjuk-petunjuk bagi penyusun *functional strategy*. Sehingga diharapkan strategi yang dikembangkan itu selaras secara menyeluruh.

2. Merumuskan dan mengkomunikasikan kebijakan (*Policy*)

Kebijakan atau *policy* adalah “*policy refers to specific guidelines, methods, procedures, rules, forms, and administrative practices established to support and encourage work toward stated goals*” atau singkatannya kebijakan adalah pedoman bertindak bagi manajer fungsi atau dibawahnya dalam mengimplementasikan strategi. Kebijakan bisa ditulis dan formal, namun bisa juga tidak tertulis dan tidak formal. Namun pada umumnya kebijakan yang tertulis dan formal mempunyai beberapa keuntungan, antara lain: mengurangi munculnya *miss under standing* dan bisa digunakan sebagai alat untuk mengkomunikasikan wewenang dan sanksi.

Menurut David (2005), beberapa contoh masalah yang menghendaki adanya kebijakan manajemen antara lain:

- a. *To offer externalize or limited management-development workshops and seminar*

- b. *To centralize or decentralize employee-training activities*
- c. *To recruit through employment agencies, college campuses, and/or newspaper*
- d. *To promote from within or hire from the outside*
- e. *To tie executive compensations to long-term and/or annual objectives*
- f. *To promote on the basis of merit or on the basis of seniority*
- g. *To offer numerous or few employee benefits*
- h. *To negotiate directly or indirectly with labor unions*
- i. *To delegate authority for large expenditures or to retain this authority centrally*
- j. *To allow much, some, or no overtime work*
- k. *To establish a high or low safety stock of inventory*
- l. *To use one or more suppliers*
- m. *To buy, lease. Or rent new production equipment*
- n. *To stress quality control greatly or not*
- o. *To establish many or only a few production standards*
- p. *To operate one, two, or three shifts*
- q. *To discourage using insider information for personal gain*
- r. *To discourage sexual harassment*
- s. *To discourage smoking at work*
- t. *To discourage insider trading*
- u. *To discourage moonlighting*

Berikut ini akan diberikan contoh tentang tingkatan kebijakan yang mendukung strategi perusahaan, tujuan divisi, dan tujuan fungsional:

- a. Strategi Perusahaan: memperbesar jumlah toko eceran guna mendukung tercapainya tujuan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.

Kebijakan Pendukung:

- 1) Semua toko harus buka antara pukul 08.00 WIB sampai 20.00 WIB tiap hari minggu sampai sabtu.
- 2) Semua toko harus memberi kontrobusi dalam pembiayaan promosi perusahaan sebesar 5% dari total penjualan tiap bulan.
- 3) Semua toko harus menggunakan pedoman penentuan harga yang telah dibuat perusahaan.

Tujuan Divisi: meningkatkan pendapatan divisi dari 10 milyar pada tahun 1999 menjadi 15 milyar pada tahun 2000.

Kebijakan Pendukung:

- 1) Pada bulan Januari 2000, semua tenaga penjual divisi harus memfile laporan aktivitas minggunya yang meliputi jumlah unit yang terjual, total nilai penjualan, kunjungan yang telah dilaksanakan dan jauhnya perjalanan.
- 2) Pada bulan Januari 2000, karyawan diberikan bonus sebesar 5% dari total pendapatan

3) Pada bulan Januari 2000, besarnya persediaan di gudang harus diturunkan sebesar 30%.

b. Tujuan Departemen Produksi: meningkatkan produksi sebesar 10.000 unit pada tahun 2000

Kebijakan Pendukung:

1) Pada bulan Januari 2000, karyawan diwajibkan kerja lembur

2) Pada bulan Januari 2000, kepada karyawan yang tidak pernah absen pada tahun 1999 akan diberikan penghargaan

3) Pada bulan Januari 1999, peralatan produksi yang baru akan disewa saja daripada dibeli.

Beberapa contoh lain dari kebijakan fungsional di suatu perusahaan antara lain:

c. *Kebijakan pemasaran*, “tidak boleh memberikan produk perusahaan secara gratis kepada perorangan atau organisasi”

d. *Kebijakan keuangan*, “kebutuhan investasi modal setiap tahun tidak boleh melebihi besarnya depresiasi”

e. *Kebijakan pembelian*, “setiap cabang diperbolehkan membeli bahan baku dari lokal dan tidak tergantung pada sumber bahan baku yang dimiliki perusahaan”

D. MELEMBAGAKAN STRATEGI

Sebuah strategi tidak dapat diimplementasikan dengan berhasil kalau tidak mempengaruhi keputusan dan tindakan sehari-hari dari setiap organisasi. Dengan kata lain, strategi harus dilembagakan. Ada empat unsur dalam melembagakan suatu strategi yaitu 1) struktur, 2) *Leadership*, 3) budaya, 4) *reward*.

Pembahasan pada bagian ini akan menjelaskan tentang ke empat unsur di atas yaitu:

1. Mengevaluasi keunggulan dan kelemahan beberapa alternatif struktur dan peranannya dalam implementasi strategi,
2. Mendiskusikan dimensi kepemimpinan (*leadership*) yang sangat penting peranannya dalam implementasi strategi,
3. Menjelaskan tentang bagaimana peranan budaya dalam kehidupan organisasi,
4. Menunjukkan bagaimana sistem *reward* dapat digunakan untuk melembagakan sebuah strategi.

E. STRATEGI DAN STRUKTUR

Keberhasilan implementasi strategi sebagian tergantung pada bagaimana aktifitas organisasi dibagi, diorganisasikan, dan dikoordinasikan. Setingkatnya, keberhasilan implementasi tergantung pada struktur organisasi.

Struktur melibatkan pembagian kerja di antara kelompok dan individu serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu seluruhnya sehingga dapat bekerja secara efektif. Disamping itu dengan struktur juga untuk menghindari jangan sampai terjadi

hal-hal yang tumpang tindih atau duplikasi atau spesialisasi yang berlebihan, karena akan menimbulkan kejemuan.

Menyesuaikan struktur dengan strategi merupakan fungsi dasar dari para penyusun strategi. Untuk memahami bagaimana fungsi tersebut dilaksanakan, terlebih dulu akan dijelaskan tentang lima struktur dasar, yaitu 1) organisasi fungsional, 2) organisasi geographis, 3) organisasi divisional, 4) *strategy business units*, 5) organisasi matrix. Pembahasan berikutnya berhubungan dengan bagaimana menyesuaikan struktur dengan strategi.

1. *Strategi Fungsional*

Struktur organisasi fungsional ini pada umumnya digunakan oleh perusahaan yang masih *single product* atau *narrow product*. Dalam struktur fungsional ini karyawan dikelompokkan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan perusahaan, yaitu produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi, personalia, penelitian dan pengembangan dan pemasaran.

Organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja efisien karena organisasi fungsional mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Dan karena karyawan bekerja lebih spesialisasi maka kualitas supervisi dapat dilakukan dengan baik.

Kelemahan yang mendasar dari organisasi fungsional ini adalah sulitnya melakukan koordinasi dan integrasi unit-unit. Hal ini karena pembuatan keputusan seringkali berhubungan dengan berbagai fungsi yang berbeda-beda di dalam perusahaan.

2. *Organisasi Geographis*

Perusahaan seringkali berkembang dengan cara memperluas barang dan jasanya pada daerah geographis yang baru. Hal ini seringkali menuntut pendekatan yang berbeda dalam produksi dan pemasaran produk perusahaan. Struktur organisasi yang berdasarkan geographis seringkali merupakan salah satu cara untuk mengakomodasi perbedaan tersebut. Salah satu keunggulan dari organisasi ini adalah adanya tanggung jawab atas kondisi pasar lokal, sehingga bisa meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya.

3. *Organisasi Divisional*

Apabila perusahaan berkembang dengan memperluas ragam operasinya, maka tingkat manajemen lainnya perlu dimasukkan di atas tingkat fungsional, dan karenanya berkembanglah struktur divisional. Dengan struktur divisional ini diharapkan dapat memaksimalkan koordinasi dan meningkatkan kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan. Namun permasalahan pokok di sini ialah, bahwa ada kecenderungan kurang diperhatikannya efisiensi, dan titik berat lebih besar diberikan pada tingkat divisi daripada keseluruhan perusahaan.

4. *Organisasi Strategy Business Units*

Beberapa struktur divisional perusahaan mulai mengalami kesulitan dalam mengendalikan operasionalnya dengan meningkatnya keragaman, ukuran dan jumlah unit-unit. Manajemen perusahaan menemui kesulitan dalam teknik dan pengetahuan penilaian serta mengendalikan banyak unit-unit yang sering terdiri dari divisi-divisi multi industri. Sering terjadi, kenaikan penjualan tidak diikuti meningkatnya tingkat keuntungan. Dalam masalah ini, mungkin sangat diperlukan perubahan suatu jenjang manajemen untuk memperbaiki manajemen strategi dan memperoleh pengendalian yang lebih baik dari kepentingan-kepentingan unit-unit yang berbeda-beda. Ini dapat dicapai melalui pengelompokan divisi-divisi yang berbeda-beda tersebut berdasarkan unit-unit usaha strategi (*strategy businiess units*) yang biasanya pembagian (pemisahan) tergantung pada segmen-segmen pasar/produk yang dilayani perusahaan.

Keunggulan struktur organisasi ini antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki koordinasi diantara divisi-divisi dengan masalah-masalah strategi dan lingkungan pasar/produk yang mirip/sejenis.
- b. Memudahkan perencanaan perusahaan lebih mendalam dan jelas

- c. Memperketat manajemen strategi dan pengendalian perusahaan yang besar dan luas
- d. Mempermudah jalur-jalur tanggung jawab setiap unit perusahaan yang berbeda-beda.

Adapun kelemahan stuktur organisasi ini dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Menempatkan suatu jenjang manajemen yang lain diantara divisi-divisi dan manajemen perusahaan
- b. Persaingan disfungsional dari sumberdaya perusahaan
- c. Peranan kelompok wakil presdir sulit ditentukan
- d. Pembatasan tingkat ekonomi untuk kelompok wakil presdir dan manajer divisi unit

5. *Organisasi Matrix*

Dalam organisasi matrix terdapat salah satu dasar struktur organisasi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan dan dasar struktur organisasi lainnya bertanggung jawab terhadap proyek-proyek. Dalam konteks ini, proyek adalah tugas tertentu.

Pemilihan Struktur Organisasi Yang Paling Efektif

Bentuk struktur organisasi yang mana yang paling baik? Banyak penelitian telah dilakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Hasil penelitian, intinya menyatakan bahwa struktur organisasi yang paling baik adalah yang mempunyai karakteristik yang sesuai dengan strategi yang dipilih. Artinya, struktur organisasi

harus sesuai dengan ukuran perusahaan, perubahan-perubahan dalam perusahaan, kompleksitas perusahaan, karakteristik personal, dan ketergantungan perusahaan dengan lingkungannya.

1. KEPEMIMPINAN ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*)

Dalam pembahasan di atas telah dijelaskan bahwa struktur organisasi berperan dalam menyediakan kerangka kerja menyeluruh dari implementasi strategi. Tetapi struktur organisasi yang tepat pun belum memberikan jaminan bahwa implementasi strategi bisa berjalan dengan sukses. Hal ini karena dalam implementasi strategi perlu adanya tindakan-tindakan nyata dari para pemimpin perusahaan. Pada bagian ini akan dibahas tentang peran kepemimpinan dalam organisasi untuk menjamin suksesnya implementasi strategi.

a. Peran Eksekutif kepala (CEO = Chief Executive Officer)

Para CEO mempunyai hubungan yang khusus dengan strategi karena mereka menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengembangkan dan mengarahkan strategi. Tujuan dan nilai pribadi CEO tak terelakkan mempengaruhi strategi organisasi. Di samping itu, perubahan-perubahan penting dalam strategi biasanya dikaitkan dengan pergantian CEO.

Kenyataan ini memberikan CEO peranan khusus dalam implementasi strategi. Pertama, CEO menafsirkan strategi. Mereka bertindak sebagai hakim tertinggi apabila para manajer tidak sepakat mengenai cara strategi harus diimplementasikan. Kedua, CEO menentukan, melalui kata-kata dan tindakannya, keseriusan komitmen organisasi kepada sebuah strategi bagi para manajer, karyawan, dan pelanggan yang ragu-ragu. Ketiga, CEO memotivasi, dengan memberikan sumber-sumber motivasi di samping imbalan-imbalan nyata yang ditawarkan oleh rencana insentif organisasi; mereka dapat memobilisasi dukungan untuk strategi dengan menggugah nilai, keyakinan, dan kesetiaan para anggota organisasi.

b. *Peran Manajer Kunci (Key Managers)*

Para CEO yakin bahwa faktor paling penting dalam implementasi strategi yang berhasil adalah penempatan orang yang tepat pada posisi manajerial kunci. Mereka mencari sosok orang yang kemampuan, pendidikan, pengalaman, catatan prestasi, dan kepribadiannya tampak sesuai dengan situasi khusus yang mereka harapkan. Misalnya, mereka dapat memilih untuk mengangkat seseorang dari dalam organisasi itu sendiri atau mereka dapat memilih untuk mempekerjakan orang luar. Orang dalam, ada keuntungannya karena mengenal organisasi

yang bersangkutan dan para pemain kunci, namun ikatan yang sama ini dapat membahayakan kemampuannya untuk mengadakan perubahan-perubahan. Orang luar, dapat membawa masuk keahlian, pengalaman, dan semangat yang dibutuhkan, namun mereka sulit didapat dan mahal untuk merekrutnya.

Manurut Pearce and Rabinson (1997) ada beberapa keuntungan dan kerugian dengan menggunakan orang dalam atau orang luar yaitu:

Keuntungan

Orang Dalam	Orang Luar
1. Sudah mengenal orang dalam, praktek, dan kondisi kunci	1. Orang luar mungkin sudah yakin akan adanya strategi baru
2. Kualitas pribadi dikenal dan dipahami lebih baik oleh rekan mereka	2. Orang luar tidak dibebani dengan komitmen intern terhadap orang dalam
3. Memiliki hubungan yang mapan dengan rekan kerja, bawahan, pemasok, pembeli dan lain-lain	3. Orang luar tidak menerima pengangkatan itu dengan komitmen dan semangat tinggi
4. melambangkan komitmen organisasi terhadap karir individu	4. Memasukkan orang luar bisa sebagai tanda bahwa perubahan benar-benar terjadi.

Kerugian

Orang Dalam	Orang Luar
-------------	------------

1. Kurang cocok untuk perubahan strategi yang besar karena pengatuhan, sikap dan nilai	1. Sering mahal, baik dalam hal kompensasi maupun waktu untuk belajar bekerja sama
2. Komitmen masa lalu dapat merintang keputus-keputusan sulit yang diperlukan dalam melaksanakan strategi baru	2. Calon yang sesuai di segala segi mungkin sulit diperoleh
3. Kurang mampu dalam mencari inspirasi dan menyampaikan kebutuhan akan perubahan	3. Ketidakpastian dalam memilih orang yang tepat
	4. Melemahkan semangat kerja apabila orang luar mengambil pekerjaan yang diincar beberapa orang dalam

Masih menurut Pearce and Rabinson (1997), ada empat pendekatan yang berbeda yang dapat diambil terhadap keputusan pengangkatan tersebut, masing-masing dengan kekuatan dan kelemahannya. Pada umumnya, keuntungan-keuntungan relatif orang dalam versus orang luar tergantung pada sejauh mana prestasi organisasi dan perubahan serta komplikasi-komplikasi yang diperlukan oleh strategi yang baru.

Orang luar merupakan pilihan terbaik jika dalam situasi perputaran (*turnover situation*), yaitu apabila organisasi berprestasi kurang baik dan strategi menghendaki perubahan-perubahan besar. Orang luar mempunyai pengalaman untuk menjalankan strategi baru dan tidak bersikap defensif terhadap ketidakcukupan sebelumnya serta tidak terikat pada komitmen sebelumnya. Disamping itu, para karyawan lebih mungkin menerima perubahan dengan lebih serius jikalau orang baru dibawa masuk.

Situasi paduan selektif (*selective blend situation*) juga menghendaki perubahan-perubahan besar, namun lingkungan dan prestasi tidak jelek. Dalam situasi ini, pemecahan terbaik kiranya adalah memadukan orang luar yang memiliki keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan dengan orang dalam yang dapat mengintegrasikan perubahan-perubahan itu dalam sistem yang ada.

Dalam situasi stabilitas (*stability situation*), di mana prestasi masa lampau bagus namun diperlukan adanya perubahan-perubahan. Orang dalam jelas merupakan pilihan terbaik, karena mereka sudah mengenal dengan baik kondisi perusahaan, memiliki jaringan hubungan yang mapan dalam industri yang bersangkutan, dan memiliki catatan prestasi yang baik.

Kadang-kadang, strategi sebuah organisasi tampaknya sehat sekalipun prestasinya jelek. Jika masalah-masalah organisasi disebabkan oleh manajer yang jelek, maka situasi reorientasi (*reorientation situation*) seperti itu menghendaki orang luar untuk menjalankan strategi baru.

2. BUDAYA DAN STRATEGI

Budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, sikap dan norma bersama yang membentuk tingkah laku dan harapan-harapan dari setiap anggota organisasi. Budaya meskipun kurang eksplisit dibandingkan dengan peraturan dan prosedur, dapat mempunyai pengaruh yang jauh lebih kuat terhadap cara para

karyawan dan manajer mendekati masalah, melayani pelanggan, dan lain-lain. Pada umumnya, budaya organisasi menentukan tingkah laku apa yang tepat bagi para karyawan dan persoalan apa yang harus mendapat prioritas.

Apabila budaya organisasi sejalan dengan strateginya, maka implementasi strategi akan menjadi lebih mudah. Contohnya, “budaya perusahaan melengkapi tekanan strateginya pada pelanggan”. Karena sifat dari pelayanan tersebut, maka para karyawan memiliki nilai yang berorientasi pada orang: mereka dengan senang hati membantu dan menomorduakan urusannya sendiri guna menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Jadi mustahil melaksanakan dengan berhasil sebuah strategi yang bertentangan dengan budaya organisasi.

3. SISTEM BALAS JASA (*REWARD*)

Balas jasa dan insentif membantu implementasi strategi dengan membentuk tingkah laku individu dan kelompok. Rencana insentif harus dirancang dengan baik dan konsisten dengan tujuan dan struktur organisasi. Rencana insentif yang baik akan memotivasi para karyawan untuk mengerahkan prestasinya guna tercapainya tujuan organisasi.

Dalam menyusun sebuah rencana insentif, organisasi diharapkan dengan serangkaian pilihan: apakah bonus harus dalam bentuk uang atau saham? Sekarang ini atau ditunda? Bagaimana prestasi akan diukur? Berapa jauh keleluasaan yang

akan dimiliki manajer dalam memberikan bonus? Berapa besarnya bonus?

F. HAMBATAN TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI

Adanya banyak hambatan dalam mengimplementasikan strategi. Disamping beberapa diakibatkan oleh perubahan dalam lingkungan yang rumit, hambatan lainnya berasal dari organisasi sendiri.

1. *Hambatan Lingkungan*

Lima kecenderungan utama dalam lingkungan yang merupakan tantangan khusus terhadap implimentasi strategi dan berpendapat bahwa organisasi harus secara aktif mengintegrasikan soal-soal lingkungan ini ke dalam perencanaan strateginya.

Kelima tantangan itu adalah sebagai berikut:

a. *Kelangkaan*

Kecenderungan pertama adalah sumber daya alam yang makin berkurang sehingga menyebabkan meningkatnya biaya bahan mentah. Untuk menanggapinya, strategi harus 1) menggarap bisnis yang menggunakan sumberdaya secara efisien dan yang keuntungannya kurang rentan terhadap peningkatan biaya bahan mentah dan 2) meramalkan kekurangan yang mengancam sambil mencari pengganti dan sumber pemasok alternatif.

b. *Politik*

Nasib organisasi sering tidak menentu mengikuti stabilitas politik, perundang-undangan, dan sikap pemerintah terhadap dunia usaha. Oleh karena itu, pengetahuan tentang pihak-pihak luar yang berkepentingan dengan organisasi semakin penting.

c. *Sikap*

Nilai-nilai sosial juga terus berubah dan khususnya dua perubahan mutakhir dalam nilai sosial dapat mengurangi efektifitas organisasi. Pertama, adalah perubahan sikap terhadap pertumbuhan. Pentingnya pertumbuhan sudah diabaikan dalam iklim sosial dan ekonomi dewasa ini, dan strategi harus mengimbangi sikap ini untuk menjamin agar organisasi terus mengakui dan mengejar peluang-peluang pertumbuhan. Kedua, adalah tantangan terhadap harapan-harapan tradisional akan komitmen yang kuat dan restasi di pihak anggota organisasi. Organisasi harus menanggapi dengan mendorong para manajer berpartisipasi dalam pengembangan dan implementasi strategi. Makin baik para manajer memahami arah strategi dan makin mereka membantu keberhasilannya, akan makin besar rasa komitmen mereka.

d. *Pergeseran Kekuatan*

Kelompok-kelompok kepentingan dan tekanan-tekanan dari luar terhadap organisasi juga terus bergeser. Organisasi dapat memantau kecenderungan ini dan mencoba mengurangi

sumberdaya mereka jauh dari bidang yang peka. Misalnya, banyak perusahaan meninggalkan Afrika Selatan karena takut adanya tekanan dari pihak anti *apartheid*.

e. *Teknologi*

Di masa datang keahlian teknis dapat menjadi sumberdaya strategi paling penting. Untuk itu strategi harus mengelola teknologi dengan cara yang sama seperti mereka mengelola dana mereka.

2. *Hambatan internal*

Ada beberapa hambatan internal terhadap implementasi strategi, yaitu:

a. *Visi*

Hambatan pada visi terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Menurut Kaplan dan Norton (2004) menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini sering terjadi, karena visi dan misi organisasi dirasakan terlalu diawang-awang oleh para karyawan. Sementara itu, strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detil, dan dibuat dalam bentuk kalimat kurang dipahami, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna dan dimengerti.

b. *Kekuatan*

Seringkali divisi-divisi fungsional menjadi “kerajaan kecil” yang tidak mau berkomunikasi atau bekerja sama satu dengan yang lain. Jadi para manajer harus menyadari bahwa tugas pokok organisasi pada dasarnya bersifat “lintas fungsional”.

c. *Eksekutif Ketinggalan Jaman*

Para manajer dapat ketinggalan jaman karena perubahan lingkungan menyebabkan pengetahuan dan pengalaman mereka tidak relevan lagi. Oleh karena itu, proses perencanaan strategi harus menjadi proses belajar bagi para manajer, sehingga mereka tetap dapat mengikuti perkembangan jaman.

d. *Kepicikan*

Para manajer seringkali lebih loyal kepada fungsinya sendiri daripada terhadap organisasi secara keseluruhan.

e. *Nilai, Gaya, Tradisi*

Budaya organisasi memudahkan implementasi strategi karena ia menjamin bahwa semua orang yang terlibat mendekati persoalan dari sudut pandang yang sama. Namun nilai, gaya, tradisi bersama-sama dapat juga merintangikan manajer mengenal arti penting perubahan lingkungan dan membuatnya enggan untuk mengubah prioritasnya atau mengalihkan sumberdaya strateginya.

f. *Kekuasaan*

Banyak organisasi, CEO benar-benar tidak mampu mengubah arah perusahaan dan merelokasikan sumberdaya strategi. Hal ini dapat menjadi apabila kekuasaannya didesentralisasikan

untuk kepentingan manajer fungsional, hampir berhenti dari jabatannya, prestasinya jelek sehingga mengurangi kepercayaan atas dirinya.

BAB XPENGENDALIAN STRATEGI: TINJAUAN DAN EVALUASI STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Para perencana strategi yang sukses sebenarnya seperti seorang dokter yang menangani orang sakit. Mereka melihat gejala-gejala dan melakukan diagnosis yang paling mungkin. Kemudian memberikan resep atau obat yang paling tepat sesuai dengan hasil diagnosis mereka. Pemberian resep adalah pelaksanaan atau implementasi. Jika resep ternyata tidak berguna, dokter mungkin nyakin diagnosisnya keliru (pilihan strategi), dan kemudian mereka mungkin melakukan diagnosis lainnya. Seperti halnya dokter yang tidak begitu saja menyerah jika resep pertamanya tidak berguna, maka demikian pulalah seseorang perencana strategi: harus membuat pilihan lain. Diagnosis dihasilkan dari pemilihan strategi pada tahap proses manajemen strategi. Pembuatan resep adalah resep implementasi. Bagi penyusun strategi, resep adalah pemilihan strategi. Jika strategi tidak dapat mencapai tujuan maka mereka memilih strategi yang baru. Dan, jika strategi yang baru tersebut dilakukan analisis dan diagnosis baru.

Oleh karena itu, manajemen perlu mengembangkan suatu sistem umpan balik dan membandingkan strateginya dengan pencapaian tujuan serta menyimpulkan apakah strategi yang diimplementasikan telah gagal atau berhasil mencapai

tujuan. Dengan kata lain, manajemen perlu melakukan pengendalian terhadap implementasi strategi.

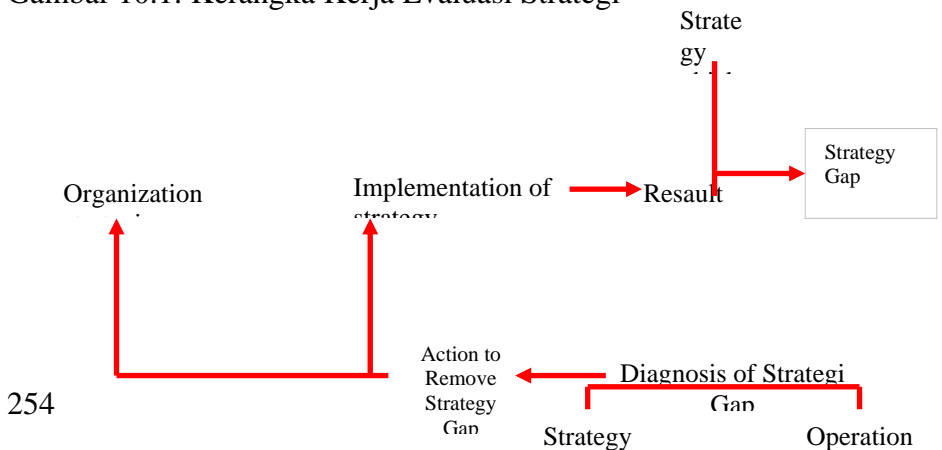
B. PROSES PENGENDALIAN STRATEGI

Menurut Baseman and Phatak (1989), proses pengendalian strategi terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan Kinerja Standar
2. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja yang Sesungguhnya Terjadi dan Dibandingkan dengan Kinerja Standar
3. Mendiagnosis Penyebab Perbedaan (jika ada) antara Kinerja Standar dengan Kinerja sesungguhnya.
4. Mengambil Tindakan Koreksi
5. mendapatkan Umpan Balik Dari Intern Maupun dari Lingkungan Eksternal dan Memantau Kinerja Sesungguhnya.

Tahapan-tahapan di atas dapat digambarkan dalam bentuk kerangka kerja seperti yang nampak dalam gambar 10.1 sebagai berikut:

Gambar 10.1: Kerangka Kerja Evaluasi Strategi



Sumber: Boseman and Phatak (1989)

C. MENENTUKAN KINERJA STANDAR

Strategi harus dievaluasi segera setelah diimplementasikan agar manajemen yakin bahwa strategi telah berjalan dengan baik dan selanjutnya secara periodik dievaluasi lagi untuk melihat apakah strategi tersebut masih dapat berjalan.

Menurut Glueck and Lawrence (1988), ada dua standar yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi strategi, yaitu standar kualitatif dan kuantitatif.

1. Standar Kualitatif

Untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat, maka standar kualitatif perlu digunakan. Pertanyaan dasarnya adalah apakah tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif adalah “konsisten, tepat dan dapat berjalan (*workable*)”.

a. Konsistensi

Strategi harus konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan, selaras dengan tujuan lingkungan, dan dilaksanakan sesuai dengan pola-pola yang terintegrasi.

b. Tepat Guna

Strategi yang dilaksanakan harus sesuai dengan sumber daya yang dimiliki yang bersifat terbatas, tingkat risikonya dapat diterima manajemen, dan meliputi jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan.

c. Dapat Berjalan

Strategi yang dijalankan harus mempertimbangkan apakah akan menghabiskan sumber daya atau tidak, menimbulkan masalah lanjutan, dan apakah ada akibat tak terduga yang dapat dihindari.

2. Standar *Kuantitatif*

Evaluasi strategi juga dapat dilakukan dengan menggunakan standar kuantitatif. Standar kuantitatif dapat dibandingkan dengan periode yang lalu atau dengan pesaingnya dalam periode yang sama. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Laba bersih dan harga saham
- b. Tingkat deviden
- c. Laba per lembar saham
- d. Tingkat pengendalian modal sendiri (ROE)
- e. Tingkat pengembalian investasi (ROI)
- f. Pangsa pasar (*market share*)
- g. Pertumbuhan penjualan
- h. Hilangnya hari kerja sebagai akibat pemogokan

- i. Biaya produksi dan efisiensi
- j. Biaya distribusi dan efisiensi

Pemilihan standar baik kuantitatif maupun kuantitatif untuk memudahkan pengendalian strategi adalah suatu tugas yang sulit. Standar ganda dimensi kualitatif dan kuantitatif biasanya digunakan. Dan, pengukuran yang penting harus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Di samping itu, pemilihan standar evaluasi hendaknya mempunyai fleksibilitas dan kemampuan untuk memungkinkan strategi mendapatkan umpan balik yang diperlukan bagi penyesuaian dan perumusan kembali

Setelah standar evaluasi ditentukan maka langkah berikutnya adalah pengukuran dan evaluasi terhadap penyimpangan-penyimpangan implementasi agar tindakan koreksi dapat dilakukan. Tindakan koreksi diperlukan jika dari hasil evaluasi menunjukkan adanya penyimpangan-penyimpangan yang nyata atau yang diproyeksikan dari rencana. Tahapan-tahapan tersebut perlu dilakukan untuk memberikan umpan balik demi terjaminnya pelaksanaan pengulangan proses strategi manajemen.

D. BALANCED SCORECARD

Selain metode di atas, ada satu metode yang baru untuk mengevaluasi kinerja yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1993. *Balanced scorecard* ini adalah teknik evaluasi strategi dan pengendalian. Nama *balanced scorecard* berasal dari kebutuhan perusahaan akan ukuran keuangan yang “seimbang” (*balanced*) yang sering kali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi strategi dan pengendalian bersama dengan indikator finansial dan finansial, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, indikator internal dan eksternal, indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*. Di mana indikator-indikator tersebut adakan dijelaskan seperti di bawah ini:

1. **Indikator finansial dan non finansial:** umumnya perusahaan, terutama perusahaan swasta, berorientasi pada perolehan laba/profit. Hal ini tidaklah salah, tetapi bagaimanapun perlu adanya keseimbangan antara profit dan

pencapaiannya dengan faktor-faktor yang ada di eksternal perusahaan.

2. **Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan:** pada kenyataannya laporan keuangan adalah indikator yang menilai kinerja perusahaan di masa lampau. Laporan keuangan itu tidak bisa dijadikan patolan tunggal untuk menentukan strategi di masa mendatang. Bila memimpin perusahaan diibaratkan seperti mengendarai sebuah mobil, laporan keuangan adalah kaca spion yang berfungsi menunjukkan hal-hal yang terjadi dibelakang. Laporan keuangan hanya menyajikan data-data pencapaian di masa lampau dari aktivitas perusahaan.

3. **Indikator internal dan eksternal:**

Keseimbangan dari faktor-faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Di sini faktor internal merupakan penyebab (input) dan outputnya yang berdampak pada faktor eksternal perusahaan. Karena saling berkaitan, maka kedua indikator ini harus dijaga keseimbangannya.

4. **Indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*:** berdasarkan dari indikator internal dan eksternal di atas, bahwa terlihat hubungan sebab-akibat yang jelas untuk memetakan *balanced scorecard*. Di mana “penyebab” yang mendorong terciptanya

kinerja yang baik atau buruk, serta “akibat” yang dapat ditimbulkan atau dihasilkan dari sebab-sebab tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka tujuan dari teknik

balanced scorecard ini adalah untuk:

1. *Balanced scorecard* ini dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara *stakeholders* dari sebuah perusahaan, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *balanced scorecard* ini para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. Dengan menggunakan ini maka hambatan tentang visi dapat diatasi oleh manajemen.
2. *Balanced scorecard* memberikan kemudahan untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam perusahaan, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non – fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat benda fisik.
3. *Balanced scorecard* ini dapat mengkaitkan strategi dengan kinerja perusahaan (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya berfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *balanced scorecard* ini perusahaan bisa mengaitkan strategi

yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Hal ini dapat dipantau dengan tingkat pencapaiannya menggunakan *key performance indicator* – KPI.

4. *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab – akibat, dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat dicapai dengan baik, hal itu akan membuahkan hasil dan akan terkait dengan strategi lainnya. sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mengurangi pencapaian strategi lainnya. hubungan sebab – akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan dorongan untuk berada dalam satu payung yang sama dengan rangka mencapai tujuan perusahaan.
5. *Balanced scorecard* ini dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai titik tolak. Dari *balanced scorecard* dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Dari kegiatan-kegiatan ini, dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Teknik *balanced scorecard* ini kini mulai banyak praktisi bisnis maupun penelitian menggunakannya, teknik ini

mempunyai empat perspektif yaitu: perspektif keuangan (*Financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal (*internal perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu hasil (*outcome*) yang diinginkan, pemicu kinerja dan tolok ukur. Perlu dijelaskan dari masing-masing perspektif di atas, yaitu:

1. Perspektif yang pertama ada perspektif keuangan: perspektif ini mengukur keuangan yang akan berguna untuk mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil. Keuangan perusahaan dapat dilihat dari 2 sudut pandang, yaitu:
 - a. Jangka pendek, pendekatan strategi keuangan ini menggunakan strategi peningkatan produktivitas, yang meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan *utilisasi assets*. Misalnya kegiatan yang dilakukan agar mendapatkan perbaikan struktur biaya adalah pengurangan belanja tunai, dan minimalisasi

jumlah produk yang cacat. Di dalam peningkatan *utilisasi assets* dapat dilakukan dengan cara mengelola kapasitas aset yang ada dan melakukan investasi untuk menghilangkan sumbatan pada proses produksi.

b. Jangka panjang, pendekatan strategi keuangan jangka panjang ini menggunakan strategi khusus, yaitu strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- 1) Peningkatan pendapatan, di dalam peningkatan pendapatan ini adalah mencari peluang dan melakukan berbagai kegiatan, seperti meningkatkan sumber atau mencari sumber baru, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Peningkatan pendapatan ini meliputi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan inovasi produk baru, memperluas segmen pasar, atau menambah jalinan kerja sama bisnis yang baru.
- 2) Peningkatan nilai pelanggan. Peningkatan nilai pelanggan dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang dapat dirasakan oleh pelanggan dari penggunaan barang dan jasa yang diberikan perusahaan. Misalnya, perusahaan melakukan perbaikan sistem pelayanan purna jual, membuat produk yang mudah digunakan, atau memperpanjang waktu garansi dari barang

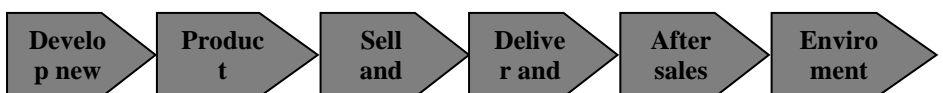
2. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan yang menggunakan atau menikmati barang dan jasa perusahaan. Tujuannya dari perspektif pelanggan ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menanggapi dari barang dan jasa, serta perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan tanggapan pelanggan adalah tentang atribut produk, hubungan dengan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, citra perusahaan atau reputasi perusahaan. Tanggapan ini dapat diukur dengan melakukan survai pelanggan, baik yang dilakukan oleh perusahaan atau melalui pihak independen (yaitu LSM, jasa lembaga survai pelanggan).

Hasil dari prespektif ini adalah perusahaan bisa melihat output dari barang atau jasa di mata masyarakat. Bila hasil output – nya negatif, maka perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan guna kinerja perusahaan dapat segera meningkat. Sedangkan output – nya positif, maka akan ada peningkatan kinerja keuangan yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Perspektif pelanggan ini ada 3 pendekatan yang dikaitkan dengan produk perusahaan, yaitu:

- a. *Product leadership* adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam inovasi. Misalnya industri ponsel, perusahaan melakukan *product leadership* adalah Nokia yang terus menerus melakukan inovasi-inovasi terbaru.
 - b. *Operational excellence* adalah produk yang dirancang seekonomis mungkin. Misalnya dalam industri sepeda motor adalah merk-merk cina contohnya Sanex. Sanex ini tidak berupaya untuk menjadi perusahaan yang menemukan fitur-fitur baru bagi dunia sepeda motor, tetapi berupaya menghasilkan sepeda motor yang terjangkau harganya. Hal ini kenapa dilakukan, karena untuk mengefisienkan proses operasional dalam perusahaannya.
 - c. *Customer intimacy* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak massal serta disesuaikan dengan keinginan pelanggan. Melihat sifat produknya adalah spesial, maka pasarnya juga sangat spesifik dan produknya bernilai tinggi.
3. Perspektif internal, adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis perusahaan secara internal yang sering disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa, pada umumnya rantai nilai ini terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan, dan *marketing*, distribusi, layanan purna jual, serta keamanan dan kesehatan lingkungan.

Gambar 10.1 *Generic value chain*



Sumber: Luis dan Biromo (2007)

Gambar di atas adalah serangkaian kegiatan dari rantai nilai, dapat dijelaskan bahwa pada proses pengembangan produk baru, perusahaan berusaha untuk menciptakan produk-produk baru yang memiliki nilai jual. Setelah produk selesai dikembangkan, perusahaan akan ke proses lebih lanjut yaitu proses operasional penghasilan produk. Pada proses ini, calon produk akan mengalami proses produksi sampai menjadi produk jadi. Prospektif ini menyusun strategi yang memungkinkan proses produksi dapat berjalan dengan lancar, efisien, efektif, dan optimal.

Setelah proses produksi selesai, produk itu dijual ke pelanggan, katagori pelanggan pelanggan di sini meliputi calon pembeli baru yang diharapkan akan membeli dan menikmati produk, maupun pelanggan yang telah memakai produk perusahaan bisa diharapkan akan membeli ulang produk perusahaan. Untuk mengelola pelanggan, perusahaan

harus melakukan manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*). Fokusnya tidak hanya menjual produk sebanyak-banyak, melainkan juga berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan nilai tambah.

Dari proses di atas, maka perusahaan dapat terfokus pada proses *delivery* yaitu proses di mana produk yang dipesan diselesaikan dan didistribusikan kepada pelanggan. Setelah produk sampai di tangan pelanggan dan dikonsumsi, perusahaan juga menyediakan sarana yang membantu pelanggan bila ada masalah dengan produk yang digunakannya, misalnya rusak. Jasa pelayanan yang diberikan pada masa di mana produk perusahaan dipakai oleh pelanggan adalah *after sales service*. Jasa itu bisa berupa perbaikan, penggantian suku cadang, dan servis rutin.

Proses terakhir dari *generic value chain* adalah tanggung jawab terhadap lingkungan. Agar perusahaan tidak berorientasi pada penjualan dan profit saja, tetapi juga menunjukkan pada tanggung jawab terhadap lingkungan.

Strategi perusahaan harus sejalan dengan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku yang mempunyai tujuan untuk memelihara lingkungan. Dengan cara ini, maka perusahaan berupaya untuk menjadi warga negara yang baik, yang melakukan kegiatan usaha dengan memperhatikan kelestarian lingkungan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

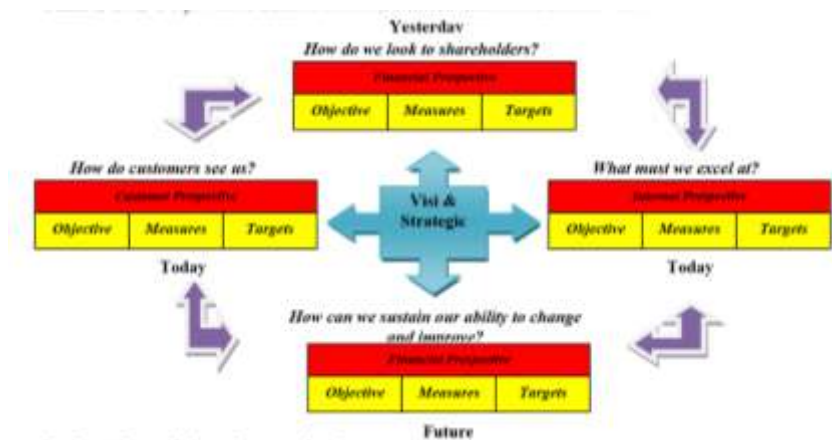
Perusahaan-perusahaan sekarang ini umumnya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja perusahaan. Perusahaan sadar bahwa manusia adalah suatu asset penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena manusia – lah yang mengoperasikan aktivitas-aktivitas perusahaan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terfokus pada sumber daya (khususnya sumber daya manusia) yang ada di dalam perusahaan. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumberdaya manusia, agar dari masing-masing karyawan menjadi karyawan yang berkompeten, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi perusahaan. Karena ini strategi yang bisa dilakukan adalah

pelatihan dan pengembangan. Ada tiga komponen utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif, yakni:

- a. Komponen karyawan
- b. Daya dukung teknologi
- c. Budaya, motivasi dan penghargaan

Ketiga hal di atas merupakan faktor pendukung kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Ini bisa penting, karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi karyawan.

Gambar 10.2 *Performend Measurement Balanced Scorecard Framework*



Sumber: *Adaptive balanced scorecard models Norton and Kaplan*

DAFTAR PUSTAKA

- Hax Arnoldo C., Nicholas S. Majluf, (1991) *The Strategy Concept And Process : A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall.
- Hax Arnoldo C., Nicolas S. Majluf, (1984) *Strategic Management : An Integrative Perspective*, Prentice-Hall.
- Thompson Arthur A., Jr., A.J. Strickland III, (1987) *Strategic Management : Concept and Cases*, 4th Edition, Irwin.
- Burhan N., (1984) *Perencanaan Strategik*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Hayden Catherine L., (1986) *The Handbook of Strategic Expertise*, The Free Press.
- Christensen C. Roland *et al.*, (1987) *Business Policy : Text and Cases*, 6th Edition, Irwin.
- David, Fred R. (2005) *Concept of Strategic Management*, 4th Edition, Macmillan Publishing Company.
- E. James Burton, W. Blan McBride, (1991) *Total Business Planning*, John Wiley & Sons, Inc.
- Goerge A. Steiner, John B. Miner, (1988) *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, terjemahan Ticoalu dan Agus Dharma, Edisi 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Boseman Glenn, Arvind Phatak, (1989) *Strategic Management : Tex and Cases*, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
- Pearce John A , Richard B. Robinson, Jr., (1988) *Strategic Management, Strategy Formulation and Implemantion*, 3rd Edition, Irwin.

- John A. Pearce II. Richard B. Robinson, Jr., (1990) *Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*, 4th Edition, Irwin.
- Porter Michael E., (1980) *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Kotler Philip, (1988) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Supriyono R.A., (1985) *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Anthony Robert N. *et al.*, (1984) *Management Control Systems*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Glueck William F. and Lawrence R. Jauch, (1988) *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, Mac-Graw-Hill.

Profil Penulis



Fachrurazi adalah alumnus Pondok Modern Darussalam Gontor Indonesia, memperoleh gelar doktor dalam pendidikan Islam di Universitas Islam Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia dan gelar Magister Manajemen di Universitas Satya Gama Jakarta, Indonesia. Memiliki pengalaman sebagai dosen dan peneliti di bidang Kewirausahaan - SMEs, Ekonomi Islam, Manajemen dan Keuangan di Institut Agama Islam Negeri Pontianak sejak tahun 1999 hingga sekarang. Beliau memulai posisinya sebagai Kepala Lembaga Bahasa pada tahun 2002 kemudian sebagai Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam dan pada tahun 2019 dipercaya sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri Pontianak, Indonesia. Fachrurazi juga aktif sejak tahun 2004 hingga sekarang sebagai anggota Dewan Pembina Yayasan Rumah Sakit Islam YARSI Pontianak yang mengelola Rumah Sakit Islam, Akademi Farmasi dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan. Fachrurazi juga telah aktif selama bertahun-tahun di bidang penelitian dan kebijakan

pendidikan serta pemberdayaan ekonomi masyarakat di tingkat lokal dan nasional. Fachrurazi juga aktif sebagai Ketua Dewan Penasehat Indonesia Millenial Connection Indonesia dan Ketua Dewan Pembina Himpunan Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Syariah Indonesia. Fachrurazi memiliki pengalaman sebelumnya sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan STIKes dan Dewan Pengawas Harian BPH YARSI, memiliki pengalaman sebagai redaktur dan reviewer di beberapa jurnal nasional dan internasional bereputasi.

MANAGEMENT BUSINESS STRATEGY



FACHRURAZI ADALAH ALUMNUS PONDOK MODERN DARUSALAM GONTOR INDONESIA, MEMPEROLEH GELAR DOKTOR DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI UNIVERSITAS ISLAM SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG, INDONESIA DAN GELAR MAGISTER MANAJEMEN DI UNIVERSITAS SATYA GAMA JAKARTA, INDONESIA. MEMILIKI PENGALAMAN SEBAGAI DOSEN DAN PENELITI DI BIDANG KEWIRAUSAHAAN - SMES, EKONOMI ISLAM, MANAJEMEN DAN KEUANGAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONTIANAK SEJAK TAHUN 1999 HINGGA SEKARANG.

BELIAU MEMULAI POSISINYA SEBAGAI KEPALA LEMBAGA BAHASA PADA TAHUN 2002 KEMUDIAN SEBAGAI DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM DAN PADA TAHUN 2019 DIPERCAYA SEBAGAI DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONTIANAK, INDONESIA. FACHRURAZI JUGA AKTIF SEJAK TAHUN 2004 HINGGA SEKARANG SEBAGAI ANGGOTA DEWAN PEMBINA YAYASAN RUMAH SAKIT ISLAM YARSI PONTIANAK YANG MENGELOLA RUMAH SAKIT ISLAM, AKADEMI FARMASI DAN SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN. FACHRURAZI JUGA TELAH AKTIF SELAMA BERTAHUN-TAHUN DI BIDANG PENELITIAN DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN SERTA PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DI TINGKAT LOKAL DAN NASIONAL. FACHRURAZI JUGA AKTIF SEBAGAI KETUA DEWAN PENASEHAT INDONESIA MILLENNIAL CONNECTION INDONESIA DAN KETUA DEWAN PEMBINA HIMPUNAN MAHASISWA EKONOMI DAN BISNIS SYARIAH INDONESIA. FACHRURAZI MEMILIKI PENGALAMAN SEBELUMNYA SEBAGAI KETUA SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN STIKES DAN DEWAN PENGAWAS HARIAN BPH YARSI, MEMILIKI PENGALAMAN SEBAGAI REDAKTUR DAN REVIEWER DI BEBERAPA JURNAL NASIONAL DAN INTERNASIONAL BEREPUTASI.

Editor:

Budi Sukardi, S.E.I., M.S.I.



PT. KIMSHAFI ALUNG CIPTA
Jl. Ciliwung 1 No 1 Lippo Cikarang
Kabupaten Bekasi - Jawa Barat
Email : publisher@alungcipta.com
Website : publisher.alungcipta.com



Google
Scholar



Google Play
Books

IKAPI

ISBN 978-623-09-1996-1 (PDF)



9

786230

919961