



Manajemen Strategi

dari Teori ke Praktek

Dr. Murpin Joshua Sembiring, SE., M.Si
Dr. Didin Fatihudin, SE., M.Si

MANAJEMEN STRATEGI DARI TEORI KE PRAKTEK

Dr. Murpin Josua Sembiring, SE., M.Si
Dr. Didin Fatihudin, SE., M.Si

MANAJEMEN STRATEGI DARI TEORI KE PRAKTEK

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

357 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2020 Murpin Josua Sembiring, Didin Fatihudin

ISBN: 978-623-7925-53-8

Penerbit IKAPI No. 237/JTI/2019

Penulis:

Dr. Murpin Josua Sembiring, SE., M.Si

Dr. Didin Fatihudin, SE., M.Si

Editor: Tim Qiara Media

Layout: Nur Fahmi Hariyanto

Desainer Sampul: Dema Nurvita Loka

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2020

Qiara Media

Diterbitkan oleh:

CV. Penerbit Qiara Media - Pasuruan, Jawa Timur

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Web: qiaramedia.wordpress.com

Blog: qiaramediapartner.blogspot.com

Instagram: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh CV. Penerbit Qiara Media

Isi diluar tanggung Jawab Percetakan

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 72
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

- a. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
- b. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

Sukses itu lahir dari ketekunan, focus dan komitmen pada tujuan (df).

KATA PENGANTAR

Puji syukur hanya milik Allah, sang pencipta seluruh alam dan segala isinya. Segala inspirasi, pemikiran, kesehatan dan segala ilmu hanya milikNya. BerkatNya lah buku ini dapat selesai sesuai harapan.

Buku ini mengantarkan anda memahami Manajemen Strategi dari teori hingga praktek. Korporasi hingga UKM. Populer dari teori manajemen strategi; analisis SWOT (Strengths, Weaknes, Opportunities, Threats); ETOP (Environmental, Threat, Opportunity, Profile); SAP (Strategic Advantage Profile). Sebenarnya analisis internal SAP dan analisis eksternal ETOP adalah “nasi campur” atau “olahan jeruk” untuk analisis SWOT. Bukan analisis “sewot” (Jawa). Perlu tahu akuisisi, merger perusahaan. Tujuan Akuisisi-Merger dari organisasi perusahaan adalah untuk mencapai kekuatan sumberdaya manusia, keuangan dan pasar yang lebih besar. Lebih luas untuk optimalisasi profitabilitas perusahaan, baik manufactur, perdagangan ataupun jasa.

Buku manajemen strategi ini ditulis untuk memenuhi harapan mahasiswa, teman sejawat juga praktisi di perusahaan. Sama-sama pernah mengampu mata kuliah manajemen strategi di FEB Universitas Machung Malang, di FEB Universitas Widyakartika Surabaya, di FEB Universitas Dr. Sutomo Surabaya, di FEB

Universitas Muhammadiyah Surabaya dan PT lainnya. Kalau ‘singa’ mati tinggalkan ‘belang’. Manusia wafat tinggalkan tulisan ilmunya di buku.

Terwujudnya buku ini berkat kerjasama berbagai pihak yang telah membantu menyelesaikan naskah ini, baik redaksional maupun substansi. Kami ucapkan terima kasih kepada teman dosen, reviewer dan adik mahasiswa. Semoga menjadi sumber kebajikan bagi semuanya.

Penulis menyadari sepenuhnya, “tiada gading yang tak retak” termasuk buku ini. Oleh sebab itu kritik dan saran dipersilahkan demi penyempurnaan buku ini ke depan.

Surabaya, 16 Juni 2020,
Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
Bab 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Pandangan Umum Manajemen Strategi	1
1.2. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategi.....	3
1.3. Manfaat Manajemen Strategi.....	6
1.4. Resiko-resiko Manajemen Strategi.....	7
1.5. Komponen Model Manajemen Strategi.....	8
1.6. Pengembangan Manajemen Strategi	13
1.7. Manajemen Strategi; Dahulu dan Sekarang	19
1.8. Manajemen Strategi Sebagai Proses	23
Bab 2 PENETAPAN MISI PERUSAHAAN.....	32
2.1. Apa yang dimaksud dengan Misi Perusahaan?.....	32
2.2. Merumuskan Misi.....	34
2.3. Tujuan Perusahaan; Keberlangsungan, Pertumbuhan, Profitabilitas.....	36
2.4. Filososfi Perumusan.....	39
2.5. Citra Publik	39

2.6. Konsep Diri Perusahaan	41
2.7. Komponen dan Manfaat Misi Perusahaan	44
2.8. Produk, Pasar dan Teknologi.....	46
Bab 3 ANALISIS DAN DIAGNOSIS.....	51
3.1. Analisis dan Diagnosis.....	51
3.2. Mengapa Menganalisis dan Mendiagnosis Lingkungan	53
3.3. Lingkungan Eksternal.....	54
3.4. Teknik Menganalisis Lingkungan Eksternal.....	57
3.5. Diagnosis Lingkungan Internal.....	59
Bab 4 ANALISIS DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN INTERNAL. 67	
4.1. Faktor Kekuatan dan Kelemahan Strategis.....	67
4.2. Teknik dan Analisis Kemampuan Strategis.....	72
4.3. Peran Perumusan Strategi Dalam Analisis dan Diagnosis	78
4.4. Diagnosis Kemampuan Strategis.....	79
Bab 5 ANALISIS DAN PILIHAN STRATEGIS	87
5.1. Memilih Jenis Usaha	87
5.2. Mencari Alternatif Strategis	89
5.3. Strategi Pertumbuhan Stabil.....	95
5.4. Strategi Pertumbuhan	99
5.5. Pertumbuhan Eksternal Merger dan Joint Ventures (Usaha Patungan).....	105

5.6. Likuidasi.....	122
---------------------	-----

Bab 6 PILIHAN STRATEGIS 128

6.1. Tujuan dan Pengertian Konsep.....	128
--	-----

6.2. Faktor-Faktor Pemilihan	129
------------------------------------	-----

6.3. Proses Pemilihan	135
-----------------------------	-----

Bab 7 PERENCANAAN STRATEGIS 141

7.1. Perencanaan Strategis.....	141
---------------------------------	-----

7.2. Konsep Perencanaan.....	143
------------------------------	-----

7.3. Alasan Pentingnya Perencanaan Strategis	146
--	-----

7.4. Merumuskan Tujuan Untuk Sebuah Rencana	147
---	-----

7.5. Manfaat dan Peran Rencana Strategis.....	150
---	-----

7.6. Pendekatan dan Metode Penyusunan Rencana Strategis	151
--	-----

Bab 8 PENDEKATAN TIGA MANAJEMEN STRATEGI 155

8.1. Strategi Generik Porter	156
------------------------------------	-----

8.2. Strategi Generik Gluck.....	165
----------------------------------	-----

8.3. Strtagei Utama	168
---------------------------	-----

Bab 9 PELAKSANAAN STRATEGI..... 181

9.1. Tujuan Capaian.....	181
--------------------------	-----

9.2. Pelaksanaan Kepemimpinan.....	182
------------------------------------	-----

9.3. Pelaksanaan Kebijakan Fungsional	188
---	-----

9.4. Pelaksana Organisasi	194
9.5. Teori Tahapan Perkembangan dan Manajemen Strategis	195
Bab 10 STRTEGI KORPORAT	208
10.1. Pengerian Strategi Korporat	208
10.2. Forward Integration	211
10.3. Backward Integration	213
10.4. Aspek Utama Strategi Korporat	217
10.5. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis	224
Bab 11 EVALUASI TERHADAP STRATEGI	229
11.1. Tujuan Pembahasan dan Konsep	229
11.2. Motivasi Untuk Mengevaluasi.....	231
11.3. Sistem Umpan Balik.....	232
11.4. Kriteria Evaluasi.....	233
Bab 12 TOOL STRATEGI LANJUTAN.....	242
12.1. Pengertian dan Klasifikasi Strategis.....	242
12.2. Proses Menciptakan dan Memilih Strategis	244
12.3. Prilaku Strategi.....	252
12.4. Model-Model Perumusan Strategi	253

Bab 13 STRATEGI BISNIS USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM MENGEMBANGKAN USAHA.....	279
13.1. Konsep UMKM.....	279
13.2. Kendala UMKM Kembangkan Strategi Usaha.....	284
13.3. Upaya UMKM Kembangkan Strategi Usaha.....	291
Bab 14 BEBERAPA CONTOH KASUS APLIKASI MANAJEMEN STRATEGI.....	294
14.1. Kasus Internal-Eksternal Matrik	294
14.2. Contoh Analisis SWOT	296
14.3. Contoh Kasus Matrik IE (Internal-Eksternal).....	304
14.4. Contoh Kasus Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	306
14.5. Kasus Keberhasilan Bank BCA,Tbk. ETOP, SAP, IFE, EFE, TOWS, IE, SPACE, QSPM.....	311
14.6. Kasus PT.Astra Agro Lestari,Tbk. SWOT, ETOP, SAP, IFE, EFE, TOWS, IE, SPACE, QSPM, dan BSG.....	319
DAFTAR PUSTAKA	332
GLOSARIUM.....	336
TENTANG PENULIS	341

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1.	Keputusan di level korporasi, di level bisnis dan fungsional..... 4
Gambar 1.2.	Tiga Tingkatan Manajemen Strategi..... 5
Gambar 1.3.	Model Manajemen Strategi 27
Gambar 3.1	Hubungan Perkembangan Perusahaan dan Teknik Peramalan pada level kebijakan dan perencanaan 58
Gambar 4.1.	Business Portofolio BCG..... 73
Gambar 4.2.	Kekuatan Usaha Perusahaan dan Daya Tarik Industri 75
Gambar 4.3.	Analisis Hofer 77
Gambar 8.1.	Strategi Porter 157
Gambar 8.2.	Strategi Geneal Gluck..... 167
Gambar 8.3.	Strategi Utama..... 179
Gambar 10.1.	Analisis Strategi Tingkat Korporasi..... 211
Gambar 10.2	Resiko Sumberdaya 212
Gambar 10.3.	Strategi Korporasi 216
Gambar 10.4.	Portofolio Strategi 222
Gambar 14.1	Matriks IE INTAKO 295
Gambar 14.2.	Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) 317
Gambar 14.3.	Matriks Internal – External (IE) 314

DAFTAR TABEL

	Hal
3.1. Analisis dan Diagnosis Eksternal	52
3.2. Profil Area Fungsional yang Lazim (Profil Sumberdaya/ PSD)	80
3.3. Strategi Utama & Ragam Strategi.....	92
3.4. Strategi Diversifikasi.....	102
9.1. Peranan Perumus Strategi dalam Pelaksanaan Strategi.....	182
9.2. Gaya Manajemen.....	185
9.3. Gaya Manajemen dan Mitra Lingkungan Eksternal	187
9.4. Model dari Cannon Tentang Tahapan Perkembangan	196
9.5. Faktor-faktor Kunci Dalam Proses Manajemen Tahapan I, II dan III Menurut Thain	201
9.6. Pimpinan Umum dan Fungsi Perusahaan Tahapan I, II dan III dari Thain.....	203
11.1. Faktor Pemberi Dukungan Keberhasilan Strategi	237
11.2. Kriteria Evaluasi Terhadap Strategi	238
13.1. Matriks Grand Strategy	272
13.2. Kriteria UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah)	280
14.2. SWOT Bobot Internal (S-W)	296
14.3. SWOT Bobot Internal (O-T)	297
14.4. SWOT Skor Rating Internal (S-W).....	299
14.5. SWOT Skor Rating Eksternal (O-T).....	300
14.6 Matrik SWOT	302

14.7 Matriks IE Pengusaha Besar INTAKO	305
14.8 Total Alternative Score (TAS) Pengusaha Besar	307
14.9 Matriks ETOP.....	311
14.10 Matriks SAP	312
14.11 IFE (Internal Factors Evaluation)	313
14.12 EFE (External Factors Evaluation)	313
14.13 Matriks TOWS.....	314
14.15 M-SPACE (Matriks Strategic Position and Action Evaluation)	315
14.16 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	318

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Pandangan Umum Manajemen Strategik

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.

Terdapat 9 keputusan dan tindakan penting :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksudkeberadaan (*purpose*), filosofi, dan tujuan.
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.

3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun factor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisa pilihan perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memiliki seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di pilih.
8. Mengimplementasikan pilihan Strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas SDM, struktur, teknologi, dan system imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses Strategik sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.

Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah sebuah rencana “Main” suatu perusahaan.

1.2. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategik

Keputusan manajemen Strategik memiliki karakteristik yang beragam pada level aktivitas yang terlibat. Gambar 1.1, keputusan di level korporasi berorientasi kepada nilai (value oriented), lebih konseptual, dan kurang kongkrit dibandingkan dengan keputusan di level bisnis dan fungsional. Sebagai contoh di Alcoa, produsen aluminium terbesar dunia, ketua (chairman) Paul O'neill berencana membuat alcoa menjadi salah satu organisasi yang paling tersentralisasi di Amerika Serikat dengan melakukan reorganisasi manajemen yang dramatik yang menghapuskan dua lapisan manajemen. Ia melihat bahwa upaya ini tidak saja mengurangi biaya melainkan juga memungkinkannya lebih dekat dengan para manajer operasional lini depan. Keputusan-keputusan tingkat korporasi seringkali ditandai oleh potensi resiko, biaya, dan laba yang lebih besar, dan kebutuhan waktu yang panjang: kebutuhan dan fleksibilitas yang lebih besar. Keputusan-keputusan seperti itu meliputi pilihan bidang usaha (bisnis), kebijakan deviden, sumber pendanaan jangka panjang dan prioritas pertumbuhan.

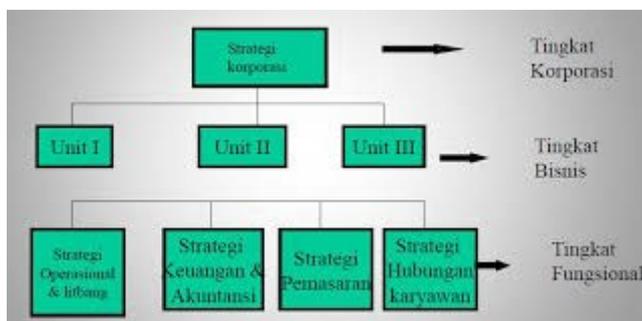
Alternatif 1

Perusahaan bisnis tunggal



Alternatif 2

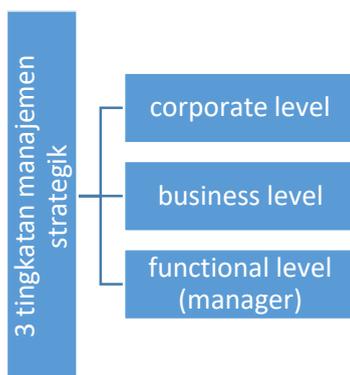
Perusahaan multibisnis



Gambar 1.1. Keputusan di level korporasi, di level bisnis dan fungsional

Terdapat 3 tingkatan manajemen strategi seperti pada gambar 1.2. dimana keputusan tingkat fungsional mengimplementasikan strategi keseluruhan yang dirumuskan di tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan-keputusan ini menyangkut isu operasional yang berorientasi kepada tindakan dan relatif berjangka pendek serta beresiko rendah. Keputusan

tingkat fungsional hanya membutuhkan biaya moderat, karena mereka hanya bergantung pada sumber daya yang tersedia. Mereka biasanya dapat disesuaikan dengan kegiatan yang sedang berjalan, dan karenanya, dapat diimplementasikan dengan kerjasama minimal.



Gambar 1.2. Tiga tingkatan manajemen strategi

Sebab keputusan dengan fungsional relative kongkrit dan dapat dikualifikasi, perhatian dan analisis banyak dicurahkan ke keputusan tingkat ini meskipun potensi laba komparatifnya rendah. Keputusan tingkat fungsional yang umum meliputi keputusan tentang pelabelan nama generic atau nama merek, riset dasar atau riset dan pengembangan (R & D) terapan, tingkat persediaan tinggi atau rendah, peralatan produksiserba guna atau khusus, dan penyeliaan ketat atau longgar.

Keputusan tingkat bisnis yang umum meliputi keputusan tentang lokasi pabrik, segmentasi pemasaran dan cakupan

geografisnya, serta saluran distribusi. Keputusan tingkat bisnis membantu menjembatani keputusan di tingkat korporasi dan tingkat fungsional.

1.3. Manfaat Manajemen Strategik

Manfaat menggunakan rancangan manajemen Strategik, para manajer di semua tingkat berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Dampaknya, konsekuensi perilaku dari manajemen Strategik serupa dengan konsekuensi perilaku dalam pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya, penilaian yang akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non-keuangan ukuran yang menyangkut dampak perilaku. Konsekuensi perilaku yang positif juga memungkinkan perusahaan mencapai tujuan-tujuan keuangannya. Tetapi, terlepas dari kemampuan laba (*profitability*) rencana Strategik, beberapa efek perilaku dari manajemen strategi meningkatkan kesejahteraan perusahaan:

1. Kegiatan perumusan (*formulasi*) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggungjawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan Strategik.

2. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternative terbaik yang ada. Proses manajemen Strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan arena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalance disetiap rencana Strategik dan akan meningkatkan motivasi karyawan.
4. Kesenjangan dan tumpang-tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika

1.4. Resiko-Resiko Manajemen Strategik

Manajer harus terlatih untuk menanggulangi tiga macam konsekuensi negative yang tidak diinginkan akibat keterlibatan mereka dalam perumusan strategi.

Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen Strategik dapat menimbulkan dampak negative atas tanggung jawab operasional mereka. Para manajer harus terlatih

untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan Strategik.

Kedua, jika para perumus Strategik tidak terlihat secara dekat dalam implementasinya, mereka mungkin mengelakkan tanggungjawab individu atas keputusan yang diambil. Jadi, para manajer Strategik harus mampu membatasi janji-janji kinerja yang dapat mewujudkan.

Ketiga, para manajer Strategik harus mampu mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi atas harapan-harapan yang tidak menjadi kenyataan. Bawahan mungkin mengharapkan keterlibatan mereka bahkan dalam hal yang kecil saja dari keseluruhan formulasi Strategik akan menghasilkan persetujuan atas usulan mereka dan kenaikan imbalan, atau mereka mungkin berharap masukan masukan mereka digunakan juga untuk keputusan-keputusan lain.

Membuat para manajer menjadi peka terhadap kemungkinan-kemungkinan konsekuensi negative ini dan menyiapkan mereka dengan cara-cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi demikian akan sangat memperkuat potensi perencanaan Strategik.

1.5. Komponen Model Manajemen Strategik

Bagian ini akan mendefinisikan dan secara ringkas mengurangi komponen-komponenkunci model manajemen

Strategik. Masing-masing komponen ini akan dibahas dari rinci di bab-bab selanjutnya. Tujuan disini hanyalah memperkenalkan komponen-komponen tersebut.

Misi Perusahaan (Company Mission)

Misi suatu perusahaan adalah tujuan (*purpose*) unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Secara ringkas, misi mengurangi produk, pasar, dan bidang teknologi yang dianggap perusahaan yang mencerminkan nilai dari prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.

Profil Perusahaan (Company Profil)

Profil perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia dan fisik perusahaan. Profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Akhirnya, profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

Lingkungan Ekstern (External Environment)

Lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategiknya dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen Strategik memperlihatkan lingkungan ekstern ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi : lingkungan operasional, industry, dan lingkungan yang jauh.

Analisis Dan Pilihan Strategik (Strategik Analysis And Choice)

Analisis secara kontinue dan simultan pada lingkungan eksternal dan profil perusahaan membuat perusahaan mampu mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang menguntungkan. Peluang-peluang ini adalah jalur investasi yang *mungkin*, namun harus disaring sesuai misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dan *dikehendaki*. Proses penyaringan ini menghasilkan berbagai alternative pilihan yang menghasilkan *pilihan Strategik (Strategik choice)*. Proses seperti ini mampu menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum dan secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksternnya untuk mencapai misi perusahaan.

Sasaran Jangka Panjang (Long-Term Objective)

Perusahaan organisasi memiliki harapan capaian dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan *sasaran jangka panjang*. Sasaran dapat meliputi beberapa atau seluruh bidang seperti : Capaian laba (Profitabilitas), laba atas investasi (ROI), posisi bersaing. Kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab social dan pengembangan.

Strategi Umum (Grand Strategy)

Perencanaan secara umum dan menyeluruh tentang kegiatan-kegiatan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang tidak statis disebut *strategi umum, pernyataan (rumusan) tentang cara ini*, mengungkapkan sasaran tersebut akan dicapai. Meskipun

setiap strategi umum, sebenarnya merupakan satu paket yang unik dari strategi jangka panjang, ada 14 rancangan dasar yang dapat dikemukakan: konsentrasi, vertical, usaha patungan, analisa Strategik, konsorsium, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, pembenahan diri, divestasi, dan likuidasi.

Sasaran Tahunan (Annual Objectives)

Capaian / hasil yang ingin dicapai organisasi satu tahunan dinamakan *sasaran tahunan* atau sasaran jangka pendek. Sasaran seperti ini mencakup bidang-bidang yang sama dengan bidang yang dicakup dalam sasaran jangka panjang. Perbedaan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang utamanya terletak pada rincian yang lebih besar dan diperlukan dalam sasaran jangka pendek.

Strategi Fungsional (Fungtional Strategies)

Setiap fungsi bisnis atau revisi membutuhkan rencana tindakan yang spesifik dan terpadu sebagai sebuah kerangka besar strategi umum. Kebanyakan manajer Strategik berusaha mengembangkan suatu strategi operasional untuk setiap perangkat sasaran tahunan terkait. Strategi operasional adalah rumusanrinci mengenai cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran tahun berikutnya.

Kebijakan (Policies)

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat

repetitive (berulang). Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan, dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran Strategik perusahaan. Kebijakan seringkali meningkatkan efektivitas manajerial melalui standardisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan kelulusan (discretion) manajer dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi operasional.

Melembagakan Strategi

Empat elemen organisasi merupakan sasaran fundamental untuk melembagakan strategi perusahaan : (1) struktur, (2) kepemimpinan, (3) kultur, dan (4) imbalan. Implementasi yang berhasil menuntun manajemen dan intergrasi yang efektif dan keempat elemen ini untuk memastikan bahwa strategi “mendarah-daging” dalam kehidupan sehari-hari perusahaan.

Capaian tahunan, strategi fungsional, serta kebijakan-kebijakan spesifik merupakan sarana penting untuk mengkomunikasi apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi keseluruhan perusahaan. Menerjemahkan keinginan-keinginan jangka panjang ke dalam pedoman tindakan jangka pendek, mereka menjadikan strategi operasional. Tetapi strategi keseluruhan juga harus *dilembagakan (institutionalized)*; artinya, strategi ini haruslah meresap ke dalam

kehidupan sehari-hari perusahaan agar dapat terimplementasi secara efektif.

Pengendalian dan Evaluasi

Pelaksanaan strategi harus dikontrol agar dapat diketahui apakah sasaran perusahaan dapat tercapai atau tidak. Proses perumusan strategi sulit terhindar dari subyektifitas. Ukuran subyektifitas suatu strategi hanya dapat dilakukan setelah strategi tersebut diimplementasikan oleh Para Manajer.

1.6. Pengembangan Manajemen Strategik

Pada awalnya pikiran strategi dalam pengolahan perusahaan sangat sederhana sesuai dengan lingkungan, bisnis yang ikut mempengaruhinya. Namun pada perkembangannya model manajemen Strategik semakin modern dan muktahir seiring juga dengan kemajuan para pesaingnya.

Apabila lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi seperti yang terjadi sekarang ini. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih

tinggi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Prinsip linieritas cenderung tak berlaku dan sebagai gantinya manajemen selalu diminta untuk memiliki scenario banyak (kontinjensi) dan siap menghadapi adanya diskontinuitas. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing.

Penyederhanaan yang agak berlebihan, sejarah perkembangan manajemen Strategik dengan menggunakan tolok ukur waktu di Negara maju barat dapat dikelompokan dalam empat tahapan berikut ini : (1) anggaran dan pengawasan keuangan, (2) perencanaan jangka panjang, (3) perencanaan Strategik perusahaan, dan (4) manajemen Strategik.

Anggaran perusahaan dan pengawasan keuangan adalah model perencanaan perusahaan yang dikenal pertama kali oleh para eksekutif perusahaan. Model ini lahir kurang lebih enam puluh tahun yang lalu, ketika lingkungan bisnis masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi. Ini tidak berarti bahwa model ini tidak lagi dijumpai lagi. Biasanya model masih ini digunakan oleh perusahaan yang relative muda dan berukuran kecil. Demikian tidak heran, jika kadangkala proses dan perencanaan yang ada hanya berada pada pikiran manajemen, belum diwujudkan dalam bentuk tertulis.

Perencanaan ini mencoba melakukan estimasi penghasilan dan biaya untuk masa tahun yang akan datang. Oleh karena itu, sebenarnya belum dapat disebut perencanaan strategis, karena masih berdimensi waktu amat pendek. Jika misalnya ditemui dalam bentuk yang paling lengkap dan tertulis, perencanaan ini biasanya meliputi estimasi penjualan dan biaya, sampai dengan estimasi neraca dan laporan rugi laba. Pada tahapan ini belum dijumpai anggaran investasi jangka panjang, akan tetapi berbagai analisa rasio keuangan telah mulai dikenal.

Jika dikaitkan dengan pendekatan yang sering digunakan dalam mempelajari manajemen pemasaran, barangkali jenis perencanaan ini muncul ketika perhatian manajemen lebih ditunjukkan pada usaha untuk memproduksi barang dalam jumlah yang sebanyak mungkin dan dengan harga yang serendah-rendahnya. Inilah yang disebut dengan era produksi massal. Perusahaan yang mampu memproduksi dengan harga yang paling murah, perusahaan itulah yang berhasil. Perhatian manajemen lebih ditunjukkan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien. Ketika itu kebutuhan konsumen cenderung masih sederhana dan cenderung seragam. Posisi tawar menawar konsumen amat rendah. Pesaing juga belum begitu banyak. Ketika itu, Negara juga memberikan perlindungan yang cukup bagi perkembangan perusahaan. Intervensi politik amat terjaga, demikian pula interupsi social, semangat yang dianut manajemen pada tahapan ini adalah pengendalian manajemen. Target yang

hendak dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan memiliki mentalitas produksi.

Model yang ada pada tahapan kedua perencanaan jangka panjang (*Long-range planning*) pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan model yang ada pada tahapan pertama. Semua konsep, teknik, dan alat analisa yang digunakan pada model tahap pertama tetap digunakan. Hanya saja pada tahapan kedua ini perusahaan sudah mulai menerapkan jangka waktu panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Secara teknis, biasanya dimulai dengan melakukan peramalan penjualan untuk tahun kedelapan dan kemudian menterjemahkan hasil ramalan lebih jauh kedalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Teknik analisis peramalan yang digunakan masih sepenuhnya mendasarkan diri pada data sejarah. Demikian, anggapan enieritas juga masih berlaku. Teknik ekstrapolasi belum dikenal. Yang khas dari tahapan ini adalah mulai dikenalnya penganggaran modal. "*Capital Budgeting*" dengan teknis analisa "*Pay Back*" dan "*discounted cash flow*" mulai digunakan. Model kedua ini mulai dikenal setelah Perang Dunia ke II berakhir, atau sekitar dasawarsa lima puluhan ketika ekonomi dunia sedang tumbuh.

Model ketiga berbeda jauh dengan model sebelumnya, dalam model ini muncul berbagai konsep dan teknik analisis baru. Ini terjadi karena lingkungan bisnis yang mengitarinya lebih banyak berubah, khususnya sejak pertengahan dasawarsa

enam-puluhan. Ekonomi tidak lagi tumbuh sepesat masa sebelumnya dan oleh karena itu tingkat persaingan antar perusahaan semakin tajam. Pada saatnya ini menjadi sebab berubahnya perhatian manajemen. Analisis lingkungan bisnis mulai diperhatikan. Pada masa sebelumnya mereka lebih menitikberatkan pada hal ihwal produksi, kini perhatian lebih banyak dicurahkan pada soal pemasaran, khususnya dalam hal pemenuhan kepuasan konsumen. Posisi tawar menawar konsumen meningkat. Pada masa inilah sesungguhnya pola pokok berpikir strategis dalam manajemen dimulai. Dasar-dasar dari model manajemen Strategik mulai terbentuk.

Usaha untuk menyusun perencanaan perusahaan harus didasarkan pada kemandirian unit usaha strategis (*Strategis Business Unit/SBU*). Berbagai alat analisis matriks misalnya yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, McKinsey, dan Arthur D. Little yang digunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan dengan menggabungkan analisa lingkungan bisnis dan profit perusahaan mulai diperkenalkan. Disaat yang sama, mereka juga mengintrodusir berbagai strategi bisnis pokok (*grand strategy*) yang perlu dikerjakan perusahaan seiring dengan posisi pasar yang dimiliki.

Pada bagian ujung dari perkembangan tahapan tiga ini, muncul revisi untuk tidak terlalu berlebihan memberikan perhatian pada kemandirian SBU. Kekhawatiran akan berkurangnya sifat perencanaan yang komprehensif mulai muncul.

Bukan tidak mungkin kepentingan perusahaan secara menyeluruh berbeda bahkan dapat bertentangan dengan salah satu kepentingan SBU. Untuk keperluan itu, perencanaan perusahaan seyogyanya disusun dari dua arah secara bersamaan. Tidak hanya berdasar pada prinsip perencanaan dari bawah (*bottom up planning*) tetapi juga perencanaan dari atas (*top down planning*).

Disaat yang sama juga mulai ada kekhawatiran tentang adanya penekanan yang berlebihan pada aspek rasional dan analisis yang melekat pada perencanaan. Aspek seni (*art*) dan kepemimpinan (*leadership*), dan kewiraswastaan mulai tertinggal, tidak termasuk yang diperhatikan. Ada kecenderungan untuk secara berlebihan memberikan perhatian pada pentingnya fungsi perencanaan, khususnya perencanaan jangka panjang global. Seakan-akan hanya dengan perencanaan yang jitu, organisasi berjalan dengan sendirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan memang merupakan alat komunikasi manajemen yang canggih untuk menyampaikan gagasan eksekutif dan pemilik, akan tetapi itu saja belum menjadikan jaminan adanya mobilisasi seluruh sumber daya dana yang ada di dalam perusahaan. Perlu ada dukungan dari aspek manajemen yang lain, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan: struktur organisasi, system kompensasi, informasi dan komunikasi, motivasi dan iklim kerja, budaya perusahaan, serta pengendalian dan pengawasan.

Dari semua kritik yang bau saja diuraikan inilah muncul apa kini disebut dengan manajemen Strategik (*Strategik management*), berfikir strategis digabung dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategis tak hanya berhenti sampai pada perencanaan, apalagi hanya sekedar perencanaan yang bersifat global. Strategi operasi juga teramat diperlukan. Mobilisasi dana dan daya yang diperlukan untuk menggerakkan roda perusahaan baru akan terjadi jika perencanaan diikuti oleh eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Bahkan dua fungsi manajemen Strategik adalah perkembangan lebih jauh dari model-model yang sudah ada, khususnya tahapan ketiga. Konsep, teknik dan alat analisa tetap digunakan hampir tanpa ada pengurangan yang berarti, hanya ada beberapa penambahan dengan lebih mengintegrasikan dengan keseluruhan fungsi pokok manajemen, termasuk unsur seni manajerial.

1.7. Manajemen Strategik : Dahulu Dan Sekarang

Ketika manajemen strategik pertama kali diperkenalkan, manajemen menganggap hanya sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial sejak pertengahan dasawarsa tujuh puluhan sampai dengan awal pertengahan delapan puluhan, manajemen Strategik dalam masa transisi. Ketika itu, sebagian manajemen sedang mempertanyakan ulang kontribusi yang diperoleh dari manajemen Strategik, akan tetapi disaat yang sama, manajemen Strategik juga sedang mencari bentuk barunya untuk

memenuhi tantangan tersebut. Perubahan peran ini hampir sepenuhnya terjadi karena sulitnya orang melakukan prediksi lingkungan bisnis yang pada ujungnya mempengaruhi derajat kesulitan eksekusi strategi yang telah direncanakan jarak antara rumusan dan implementasi semakin jauh.

Sejak akhir pertengahan pertamatujuh puluhan, banyak pihak mulai paham tentang semakin tingginya turbulensi lingkungan bisnis. Secanggih apapun alat dan model pikiran bisnis yang digunakan, sepertinya tidak mampu menjawab ketidakpastian masa depan. Seakan ada keterputusan (diskontinuitas) dengan masa lalu. Data historis tidak dapat lagi sepenuhnya digunakan mengindikasikan apa yang hendak terjadi pada masa yang akan datang. Tidak ada lagi linieritas, sepertinya tidak cukup dijelaskan dengan menggunakan teknik analisis yang rasional. Seringkali juga ditemukan kecenderungan kembar, yang bahkan kadangkala bertolak belakang satu sama lain. Tidak jarang perubahan terjadi dengan mendadak. Banyaknya informasi pasar ternyata tidak seiring dengan transparansi pasar. Banyak sinyal, akan tetapi ternyata juga semakin lembut, sehingga amat sulit dipilih untuk dipilih. Barangkali masa-masa inilah yang oleh Drucker dan Handy sering disebut sebagai *the age of discontinuity* dan *the age of unreason*.

Sejak pertengahan kedua dasawarsa delapan puluhan, nampak mulai ada tanda-tanda transparan bahwa manajemen Strategik mampu mengatasi persoalan tersebut, sekalipun ini

belum dapat diartikan bahwa manajemen Strategik telah kembali menempati posisi seperti sediakala sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial. Manajemen Strategik terus berproses untuk melakukan perbaikan. Sekalipun ada perusahaan yang dengan mudah melupakan dan meninggalkannya. Akan tetapi nampaknya banyak perusahaan lain yang lebih senang mengambil sikap untuk tetap menggunakannya dengan melakukan perubahan model. Aspek seni manajemen bahkan intuisi manajer, mendapatkan porsi yang lebih banyak dibanding sebelumnya. Tidak lagi sepenuhnya menganggap bahwa manajemen Strategik adalah alat analisis yang mutlak bergantung pada logika. Proses perumusan strategi mendapatkan perhatian lebih banyak. Tidak lagi memberikan titik berat pada hasil akhir perumusan semata. Secara detail perbandingan manajemen Strategik, khususnya yang berkaitan dengan proses perencanaannya, antara dua kurun waktu tersebut hendak dijelaskan sebagai berikut ini:

Pertama, manajemen Strategik tidak lagi dibuat untuk mencoba mengidentifikasi peluang pasar yang transparan yang sering ditandai dengan tingginya penumbuhan pasar. Peluang bisnis seperti itu teramat sulit ditemui, ketika persaingan sudah demikian kompetitif. Jika manajemen Strategik disusun dengan dilandasi dengan pencapaian tujuan tersebut, bisa jadi manajemen perusahaan telah menemui kegagalan sebelum perusahaan beroperasi. Manajemen tidak pernah menemukan peluang bisnis

yang begitu menjijikan. Apalagi halangan memasuki pasar (*barriers to entry*) berkecenderungan terus berkurang.

Oleh karena itu, kini penyusunan manajemen Strategik haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan mampu bertahan (*survive*) menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus. Dengan demikian perusahaan siap setiap saat merebut peluang bisnis yang muncul. Perusahaan mencoba bertahan hidup disaat yang sama siap menangkap peluang emas yang dapat muncul secara tiba-tiba.

Jadi tugas pokok yang dibebankan pada manajemen Strategik bukan lagi hanya mengidentifikasi peluang terbaik dari pasar yang sedang tumbuh, akan tetapi menyiapkan perangkat yang siap merangkap sinyal pasar, selembut apapun sinyal itu. Untuk itu dalam perumusannya tidak saja didasarkan analisis yang rasional, akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih. Keputusan manjerial untuk menangkap peluang bisnis tidak perlu menunggu kelengkapan informasi secara detail. Bias jadi ketika kelengkapan itu dipenuhi, peluang bisnis telah hilang dan atau diambil oleh pesaing yang lebih jeli.

Dalam prakteknya, ketergantungan manajemen Strategik pada data yang bersifat kuantitatif, perlu dikurangi. Data kuantitatif juga diperlukan, bahkan menjadi dominan, apalagi ketika lingkungan bisnis sering berada pada lingkungan turbulensi yang amat tinggi (*chaos*). Pada situasi tersebut, berbagai alat

analisis prakiraan bisnis yang biasanya amat bergantung pada statistic tak lagi memadai. Tak bias disangkal lagi, peran pendapat (*judgment*) manajemen menjadi amat menentukan. Manajemen Strategik memerlukan keahlian melihat kecenderungan masa depan yang biasanya dilakukan oleh para peramal masa depan (*futurists*).

Asumsi dan filosofi manajemen Strategik juga berubah. Asumsi tentang pertumbuhan tidak ingin digunakan. Manajemen Strategik disusun dengan anggapan adanya peluang dan ancaman bisnis yang tidak teratur. Selalu digunakan anggapan adanya diskontinuitas. Oleh karena itu, manajemen Strategik harus tidak sepenuhnya dilihat sebagai usaha manajerial mengurangi elemen spekulatif yang ada dalam bisnis, akan tetapi justru sebaliknya. Manajemen Strategik seyogyanya disusun sebagai usaha manajerial yang terencana untuk berjalan seiring dengan elemen spekulatif dan ketidakpastian dalam bisnis.

1.8. Manajemen Strategik Sebagai Proses

Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan atau cita-cita. Jadi, model manajemen Strategik dalam gambar 1-3 melukiskan suatu proses. Dalam proses manajemen Strategik, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Para manajer mengevaluasi data ini dalam kaitannya dengan nilai dan prioritas dari individu-

individu dan kelompok-kelompok berpengaruh atau pihak-pihak yang berkepentingan sering dinamakan *stakeholders* yang sangat berkepentingan terhadap tindak-tanduk perusahaan. Tahap-tahap proses yang saling berkaitan ini adalah 12 komponen yang dibahas di bagian sebelumnya. Akhirnya, tujuan dari proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja kearah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan.

Memandang manajemen Strategik sebagai suatu proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kebanyakan tanda panah dalam model ini menunjukan ke dua arah, menginsyaratkan bahwa arus informasi biasanya ulak-alik. Sebagai contoh, kekuatan-kekuatan dalam lingkungan ekstem dapat mempengaruhi sifat misi perusahaan, dan perusahaan pada gilirannya dapat mempengaruhi lingkungan ekstern dan mempertajam persaingan di medan operasinya. Contoh spesifik adalah sebuah perusahaan listrik yang dibujuk, sebagaimana melalui insentif pemerintah, untuk mencantumkan komitmen pengembangan alternative energy dalam rumusan misinya. Lingkungan ekstern telah mempengaruhi misi perusahaan, dan misi ini menginsyaratkan adanya kondisi persaingan tertentu dalam lingkungan.

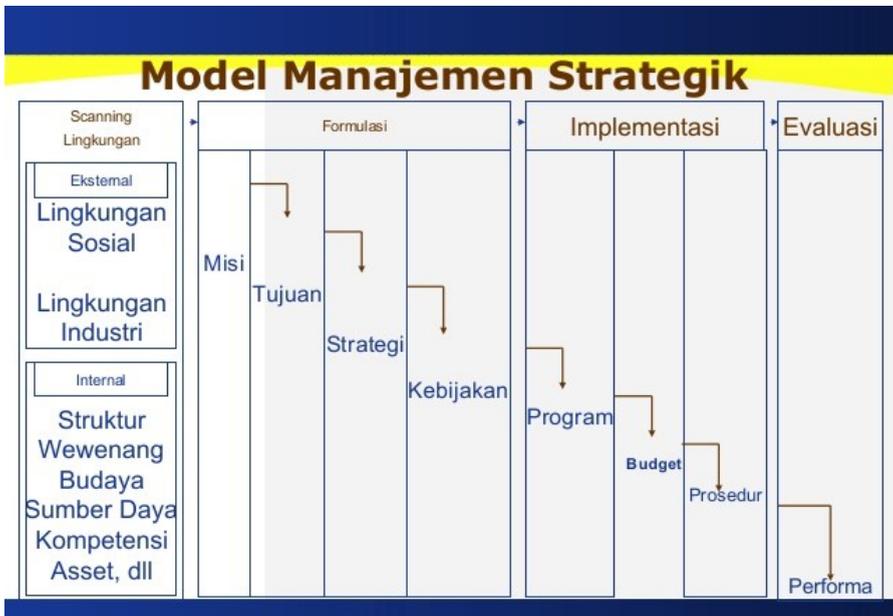
Implikasi kedua dari memandang manajemen Strategik sebagai suatu proses adalah bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan. Proses dimulai dengan pengembangan atau re-evaluasi misi perusahaan. Tetapi, proses yang tampaknya kaku ini perlu dijelaskan. Pertama sosok Strategik suatu perusahaan mungkin perlu direvaluasi sebagai reaksi terhadap perubahan-perubahan pada factor-faktor penting yang menentukan atau mempengaruhi kinerjanya. Masuknya pesaing baru, meninggalnya anggota direksi terkemuka, pergantian CEO, atau menurunnya pasar merupakan sebagian kecil dari ribuan perubahan yang dapat mendorong dilakukannya penilaian kembali rencana Strategik perusahaan. Tetapi, betapapun perlunya penilaian kembali ini, proses manajemen Strategik selalu dimulai dengan rumusan misi.

Kedua, tidak setiap komponen proses manajemen Strategik menerima perhatian yang sama pada seriap kali kegiatan perencanaan dilakukan. Perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil mungkin tidak perlu melakukan penilaian situasi secara mendalam setiap lima tahun. Perusahaan seringkali sudah puas dengan rumusan misi semula mereka meskipun usianya sudah berpuluh-puluh tahun dan hanya menggunakan sedikit waktu saja untuk membahas soal ini. Selain itu, meskipun perencanaan strategi mungkin diperbarui setiap tahun, dan penilaian kembali yang teliti pada tahap awal

perencanaan Strategik jarang sekali dilakukan pada kesempatan itu.

Implikasi ketiga akibat memandang manajemen Strategik sebagai suatu proses adalah perlunya umpan balik dari pelebagaan, tinjauan-ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini. Umpan balik (*feedback*) didefinisikan sebagai kumpulan hasil pasca-implementasi untuk memperkuat pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Karenanya, seperti ditunjukkan pada gambar 1-3, para manajer Strategik harus menilai dampak Strategik harus menilai dampak strategiyang mengimplementasikan terhadap lingkungan ekstern. Jadi perencanaan yang akan datang dapat mencerminkan setiap perusahaan yang disebabkan oleh tindakan-tindakan Strategik. Para manajer Strategik juga harus menganalisis dampak strategi terhadap kemungkinan perlunya modifikasi misi perusahaan.

Implikasi keempat dari melihat manajemen Strategik sebagai system adalah perlunya memandang proses ini sebagai suatu system yang *dinamik* mengacu pada kondisi yang selalu berubah yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan Strategik yang saling terkait dan saling bergantung. Para manajer harus menyadari bahwa komponen-komponen dari proses Strategik terus menerus berkembang.



Gambar 1.3 Model Manajemen Strategik
 Sumber : William F.Glueck & Lawrence R.Jauch

Perubahan pada Proses

Proses manajemen Strategik menjalani penilaian dan pemutakhiran terus menerus. Meskipun elemen-elemen dasar dari model manajemen Strategik jarang sekali berubah, penekanan relative terhadap setiap elemen ini akan berbeda-beda. Menurut pengambil keputusan yang menggunakan model ini serta menurut situasi lingkungan perusahaan mereka.

Para manajer praktisi semakin menyadari perlunya keterlibatan mereka dalam tahap formulasi dan implementasi dari proses manajemen Strategik. Semakin banyak pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh manajer dan perusahaan mereka mengenai cara merancang dan

memanajementi kegiatan perencanaan mereka, mereka menjadi makin mampu menghindari konsekuensi negative yang mungkin terjadi akibat pelembagaan proses manajemen Strategik.

Mahasiswa diminta untuk membuat ringkasan (resume) pada setiap bab yang sudah dipelajari dengan contoh sebagai berikut:

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :

NIM :

- Banyak sekali tujuan yang dicapai dalam bab ini antara lain :
 - Memakai alternatif yang mana, yang paling tepat bagi situasi yang berbeda
 - Mempelajari bagaimana alternatif-alternatif itu ditimbulkan
 - Menelaah alternatif-alternatif strategi utama yang tersedia bagi perusahaan.
 - Memahami mengapa perusahaan mempertimbangkan beberapa alternatif strategi sebelum melaksanakan strategik
- Bergantung pada perumus strategi, mungkin ada preferensi terhadap strategi / siasat yang aktif / pasif. Suatu strategi yang aktif / ofensif ialah yang perumusny bertindak sebelum dipaksa untuk bereaksi terhadap macam-macam kesempatan yang disediakan lingkungan eksternal
- Faktor pokok awal mereka-reka strategi ialah usaha (business) didalamnya perusahhaan sedang berada atau ingin berada bagi perusahaan kecil, menggariskan usaha secara jelas cukup gampang. Perusahaan besar justru terlibat dalam berbagai usaha. Oleh karena itu usahanya lebih kompleks dan lebih memadai.

Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Jelaskan karakteristik keputusan manajemen strategi pada perusahaan bisnis fungsional dan perusahaan multi bisnis!
2. Jelaskan proses yang dialami perusahaan ketika menyusun strategi bisnis!
3. Jelaskan keuntungan-keuntungan yang diperoleh perusahaan ketika melakukan upaya strategi dalam kondisi terkini!

Lembar Observasi Mahasiswa

1. Secara berkelompok (2-3 orang) mahasiswa diminta untuk, melakukan wawancara kepada perusahaan yang bersedia untuk diwawancarai dengan menanyakan konsep dasar strategi mereka dalam menjalankan bisnis.

Hal-hal yang dapat ditanyakan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana perusahaan mendefinisikan sebuah manajemen strategi?
- b. Apa saja alasan-alasan perusahaan ketika memutuskan untuk menjalankan strategi tertentu pada bisnis mereka?
- c. Kendala apa yang dihadapi perusahaan ketika menyusun serangkaian strategi?
- d. Kendala apa yang dihadapi perusahaan ketika menjalankan serangkaian strategi tersebut?
- e. Apakah perusahaan langsung mendapatkan manfaat ketika menjalankan strategi tersebut?

f. Tips yang bisa diberikan perusahaan kepada mahasiswa ketika perusahaan mengalami proses manajemen strategi Mahasiswa dapat mempresentasikan hasil wawancaranya dalam bentuk video kemudian diunggah ke media sosial/youtube.

BAB II

PENETAPAN MISI PERUSAHAAN

2.1. Apa Yang Dimaksud Dengan Misi Perusahaan?

Apakah suatu perusahaansedang mengembangkan bisnis baru atau sedang merumuskan kembali arah bagi bisnisnya yang sudah berjalan, perusahaan ini harus menetapkan tujuan dan filosofi dasar yang akan menentukan bentuk sosok strategiknya (*strategic posture*). Tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar didefinisikan sebagai misi perusahaan (*company mission*). Seperti dibahas dalam Bab 1, misi perusahaan merupakan pertanyaan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama (*enduring*) tentang keinginan atau maksud perusahaan. Misi ini mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan Strategik perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep-diri perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi

perusahaan. Ringkasannya, misi menguraikan bidang produk, pasar serta teknologi yang ditekankan perusahaan, lakukan sedemikian hingga mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan Strategik perusahaan.

Kebutuhan Akan Misi Yang Eksplisit

Ditinjau dari sifatnya, misi hanyalah merupakan pernyataan tentang sikap, pandangan, dan orientasi yang bersifat umum, bukan target yang dapat diukur.

Misi mengandung rumusan sasaran dan strategi yang bersifat umum dan tidak spesifik. Kalau demikian, apa yang ingin dicapai dari pernyataan seperti itu? Menurut King dan Cleland, sasaran misi perubahan adalah:

1. Memastikan kesamaan tujuan (purpose) dalam organisasi.
2. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi.
3. Mengembangkan landasan, atau standar, untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
4. Menetapkan warna umum iklim organisasi, misalnya mengisyaratkan operasi yang bersifat bisnis (businesslike operation).
5. Berfungsi sebagai titik focus bagi mereka yang sepakat dengan tujuan umum (purpose) dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.

6. Memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur Kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
7. Menegaskan tujuan umum (purpose) organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum ini menjadi tujuan yang lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan.

2.2. Merumuskan Misi

Proses menetapkan misi perusahaan untuk suatu bisnis tertentu barangkali dapat lebih mudah dipahami dengan membayangkan bisnis ini pada saat kelahirannya. Biasanya suatu bisnis atau usaha dimulai dengan keyakinan, keinginan, dan aspirasi satu orang wirausaha. Misi dari seseorang manajer-pemilik seperti itu biasanya didasarkan pada keyakinan dasar berikut:

1. Produk atau jasa yang disediakan usaha ini dapat memberikan manfaat yang setidaknya-tidaknya sama dengan harganya.
2. Produk atau jasa ini dapat memuaskan kebutuhan pelanggan di segmen pasar tertentu yang pada saat ini belum dipenuhi secara memadai.
3. Teknologi yang digunakan dalam produksi akan menghasilkan produk atau jasa yang biaya dan kualitasnya bersaing.

4. Dengan Kerja keras dan dukungan pihak-pihak lain, bisnis tidak saja dapat bertahan melainkan juga tumbuh dan memberikan keuntungan.
5. Filosofi manajemen dari bisnis ini akan menghasilkan citra yang baik di mata public dan akan memberikan imbalan keuangan dan psikologis bagi mereka yang bersedia menginvestasikan tenaga dan dana dalam membantu bisnis untuk berhasil.
6. Konsep diri wirausaha dari bisnis ini dapat dikomunikasikan kepada, dan diterapkan oleh, para karyawan dan pemegang saham.

Bila usaha berkembang atau dipaksa oleh desakan persaingan untuk mengubah produk-pasar-teknologinya, misi perusahaan mungkin perlu ditetapkan kembali. Jika demikian, rumusan misi yang direvisi akan mengandung komponen yang sama dengan yang semula. Rumusan ini akan menyatakan jenis dasar produk atau jasa yang ditawarkan, pasar atau kelompok pelanggan utama yang akan dilayani, teknologi yang akan digunakan dalam produksi atau penyampaian produk atau jasa; keinginan mendasar perusahaan akan kelangsungan hidup melalui pertumbuhan dan profitabilitas; filosofi manajerial perusahaan; citra public yang diharapkan perusahaan; serta konsep-diri (self-concept) yang harus dimiliki semua yang berafiliasi dengan perusahaan.

2.3. Tujuan Perusahaan : Kelangsungan Hidup, Pertumbuhan, Profitabilitas

Apakah menyebutkannya secara jelas atau tidak, rumusan misi mencerminkan keinginan perusahaan untuk memastikan *kelangsungan hidup (survival)* melalui *pertumbuhan (growing)* dan *profitabilitas (profitability)*.

Keinginan atau ambisi untuk mendapatkan keuntungan seketika dapat membuat perusahaan mengabaikan dampak jangka panjang terhadap perusahaan. Sangat sering, akibatnya adalah kegagalan ekonomis dalam waktu singkat karena tidak adanya sinergi sumber daya dan tindakan bisnis yang tepat.

Profitabilitas adalah tujuan utama suatu organisasi bisnis. Apapun ukuran atau definisi laba yang digunakan, laba dalam kurun waktu panjang merupakan indikator paling jelas untuk kemampuan perusahaan memenuhi tuntutan dan keinginan para karyawan dan pemegang saham. Kata kunci di sini adalah “kurun waktu yang panjang” jelas, melandaskan keputusan pada pertimbangan profitabilitas jangka pendek akan mengakibatkan myopia Strategik. Mengabaikan kepentingan pelanggan, pemasok kreditor, ekologis, dari lembaga-lembaga pembuat peraturan mungkin dapat memberikan keuntungan jangka pendek, tetapi, perlahan-lahan, konsekuensi keuangannya akan sangat merugikan.

Kutipan berikut dari rumusan misi Hewlett-Packard mencerminkan pentingnya orientasi terhadap laba jangka panjang :

“mencapai laba yang memadai guna membiayai pertumbuhan perusahaan kami dan menyediakan sumber daya yang kami butuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang lain”.

Dalam system ekonomi kita, laba yang kami hasilkan dari operasi kami merupakan sumber dana yang kami perlukan untuk Berjaya dan tumbuh. Laba adalah satu-satunya ukuran absolut mendasar dari kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hanya jika kami terus mencapai sasaran laba kami dapat mencapai sasaran-sasaran perusahaan lainnya.

Pertumbuhan suatu perubahan tidak dapat dilepaskan dari hidup dan profitabilitasnya. Dalam hal ini, arti pertumbuhan haruslah ditetapkan secara luas. Meskipun PIMS (product impact market studies) telah membuktikan bahwa pertumbuhan bagian pasar mempunyai korelasi dengan profitabilitas, bentuk-bentuk pertumbuhan lain yang penting juga ada. Pertumbuhan jumlah pasar yang dilayani, ragam produk yang ditawarkan, serta teknologi yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan. Pertumbuhan artinya perubahan, dan perubahan proaktif sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamik.

Rumusan mini Hawlett-Packard memberikan contoh yang baik mengenai kegiatan perusahaan untuk tumbuh.

Sasaran : memastikan bahwa pertumbuhan kami hanya dibatasi oleh laba dan kemampuan kami mengembangkan dan

menghasilkan produk-produk teknis yang memenuhi kebutuhan sesungguhnya dari pelanggan.

Kami tidak percaya bahwa ukuran yang besar itu penting dengan sendirinya; tetapi karena sedikitnya dua alasan mendasar, pertumbuhan yang berkesinambungan sangatlah penting bagi kami untuk dapat mencapai sasaran-sasaran kami yang lain.

Pertama, kami melayani segmen yang sedang tumbuh dan berkembang dari masyarakat teknologi kami. Tetap static akan membuat kami kehilangan pijakan. Kami tidak dapat mempertahankan posisi kekuatan dan kepemimpinan di bidang kami tanpa pertumbuhan.

Kedua, pertumbuhan adalah penting untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia berkaliber-tinggi. Sumber daya ini hanya akan meningkatkan mereka pada perusahaan yang menyediakan peluang besar untuk kemajuan pribadi. Peluang ini lebih besar dari lebih menantang di perusahaan yang tumbuh.

Masalah pertumbuhan menimbulkan pertanyaan mengenai definisi atau batasan misi perusahaan. Bagaimana dapat produk, pasar, dan teknologi perusahaan ditetapkan secara memadai untuk memberikan arah tanpa menghambat pilihan Strategik yang tidak terantisipasi sebelumnya? Bagaimana dapat perusahaan menetapkan misinya sedemikian hingga bisa mempertimbangkan diversifikasi oportunistik sambil tetap mempertahankan parameter yang memedomani keputusan tentang pertumbuhannya? Barangkali pertanyaan-pertanyaan demikian

dapat dijawab dengan baik bilamana rumusan misi perusahaan menjelaskan dalam keadaan apa perusahaan dapat menyimpang dari operasi yang sedang berjalan.

2.4. Filosofi Perumusan

Seringkali disebut *kredo perusahaan (company creed)*, biasanya menyertai dan tercantumkan dalam rumusan filosofi perusahaan, dan rumusan misi. Pertanyaan ini mencerminkan atau menjelaskan keyakinan dasar, nilai, aspirasi,, dan prioritas filosofis yang menjadi komitmen para peengambil keputusan Strategik dalam menajemeni perusahaan. Untunglah filosofi satu perusahaan tidak banyak berbeda dengan filosofi perusahaan lain. Para pemilik dan manajer secara implisit menerima pedoman perilaku Yang tidak tertulis tetapi berlaku umum yang mengarahkan tindak-tanduk bisnis dan memungkinkan mereka mengatur diri sendiri secara cukup leluasa.

Para eksekutif perusahaan berusaha memberikan gambaran yang distinktif dan akurat mengenai wawasan manajerial perusahaan. Filosofi manajemen Dayton-Hudson melakukan hal ini dengan menyeimbangkan otonomi dan fleksibilitas operasi di satu pihak dengan masukan dan arahan dari korporasi di pihak lain.

2.5. Citra Publik

Baik pelanggan maupun calon pelanggan menempatkan kualitas tertentu pada bisnis tertentu. Sebaliknya, citra yang

negative di mata masyarakat seringkali mendorong perusahaan untuk menekankan kembali aspek-aspek positif dari misi mereka sebagai contoh, sebagai reaksi terhadap apa yang dilihatnya sebagai kecenderungan opini umum yang mengganggu, Dow Chemical melaksanakan kampanye promosi yang agresif untuk memperkokoh kredibilitasnya, khususnya di kalangan “para karyawan dan mereka yang tinggal dan bekerja di lingkungan pabrik [mereka]. Dow menguraikan ancaman ini dalam laporan tahunannya.

Diseluruh dunia saat ini orang-orang mulai berbicara. Orang-orang yang sangat peduli terhadap perusahaan mereka, untuk apa perusahaan ini didirikan, dan bagaimana orang lain memandang perusahaan ini. Orang-orang yang sangat bangga dengan kinerja perusahaan mereka. Namun cukup realistic untuk menyadari bahwa persepsi masyarakat terhadap kinerja inilah yang penting untuk jangka panjang.

Perusahaan jarang sekali mempertimbangkan citra public terhadap perusahaan mereka secara sporadic. Meskipun agitasi public seringkali merangsang perhatian yang lebih besar terhadap masalah ini, perusahaan tetap peduli terhadap citra mereka dimata masyarakat meskipun tidak ada agitasi public seperti itu. Kutipan berikut dari rumusan misi Intel Corporation dapat dijadikan contoh tentang sikap ini :

Kami sangat peka terhadap *citra kami di mata pelanggan dan masyarakat bisnis*. Komitmen terhadap pelanggan kami pandang

sangat suci, dan kami merasa kecewa kepada diri sendiri bilamana kami tidak memenuhi komitmen tersebut. Kami berusaha keras untuk membuktikan secara terus menerus kepada dunia bisnis bahwa kami layak dipercaya dalam menjelaskan keadaan korporasi, dan bahwa kami terorganisasi secara baik dan mampu mengendalikan sepenuhnya segala hal yang paling penting.

2.6. Konsep-Diri Perusahaan

Faktor penentu utama bagi sukses suatu perusahaan adalah sejauh mana perusahaan dapat mengkaitkan dirinya secara fungsional dengan lingkungan luarnya (ekstern). Untuk mendapatkan tempat yang layak dalam situasi persaingan, perusahaan harus secara realistic mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Pemikiran ini bahwa perusahaan harus mengenal dirinya sendiri merupakan inti dari konsep diri perusahaan (company self-concept). Pemikiran ini tidak biasa diintergrasikan dalam teori manajemen Strategik : tetapi pentingnya konsep ini bagi perorangan sudah disadari sejak zaman dahulu. Seperti tulisan seseorang pakar. “manusia telah berjuang untuk memenuhi dirinya sendiri, karena pemikirannya tentang diri sendiri akan mempengaruhi apa yang akan dilakukannya dan apa yang diharapkan dari hidup ini. Mengetahui identitasnya menghubungkan dirinya baik dengan masa lalunya maupun dengan potensi masa depannya.

Perusahaan sangat perlu memahami diri mereka sendiri. Kemampuan untuk bertahap hidup dalam lingkungan yang dinamik dan penuh persaingan akan sangat terkendali jika mereka tidak memahami dampak mereka terhadap pihak lain atau sebaliknya. Perusahaan seharusnya memiliki kepribadian sendiri. Banyak diantara perilaku dalam perusahaan ditetapkan secara organisatoris; artinya, perusahaan mengikuti tindakan para anggotanya secara berbeda dengan interaksi individual. Jadi, perusahaan merupakan badan atau kesatuan yang kepribadiannya melampaui kepribadian para anggotanya. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan parameter pengambilan keputusan berdasarkan tujuan yang berbeda dari tujuan para anggotanya. Organisasi memiliki kebijakan, memanfaatkan atau tidak memanfaatkan kekerasan, dan menyambut anda dengan senyum atau tidak. Mereka juga membuat barang, mematuhi kebijakan, dan melindungi masyarakat. Ini adalah tindak-tandak organisasi dan menyangkut sifat organisasi, bukan individu.

Konsep-diri didasarkan pada persepsi manajemen mengenai bagaimana pihak lain (masyarakat) akan bereaksi terhadap perusahaan. 3 faktor terbentuknya konsep diri sbb:

1. Konsep-diri mengarahkan perilaku karyawan yang bekerja di perusahaan.
2. Konsep-diri sebagian ditentukan oleh reaksi pihak lain terhadap perusahaan.

3. Konsep-diri terkandung dalam rumusan misi yang dikomunikasikan kepada orang-orang di dalam dan di luar perusahaan.

Biasanya, deskripsi konsep-diri perusahaan itu sendiri tidak tampak dalam rumusan misi. Namun demikian, rumusan misi seringkali memberikan kesan kuat mengenai konsep-diri perusahaan.

Kutipan berikut dari rumusan misi Intel Corporation mengurangi kepribadian korporasi yang ingin ditumbuhkan manajemen puncak :

Manajemen bersikap swa-kritik. Para pemimpin harus mampu menyadari dan mengaku kesalahan mereka dan belajar dari situ.

Konfrontasi yang terbuka (konstruktif) dirangsang di semua jenjang dalam korporasi dan dipandang sebagai cara pemecahan masalah dan menyelesaikan konflik.

Keputusan berdasarkan konsensus merupakan aturan. Keputusan yang sudah diambil harus disukung. Posisi dalam organisasi bukanlah penentu kualitas suatu gagasan.

Manajemen terbuka dan komunikatif merupakan bagian dari gaya perusahaan.

Manajemen harus memiliki etika. Mengelola dengan memberitahukan kebenaran dan memperlakukan karyawan secara adil telah menetapkan kredibilitas yang etikal.

Kami berusaha keras menyediakan kesempatan untuk pengembangan yang cepat

Intel adalah perusahaan yang berorientasi kepada hasil. Focus kami adalah pada makna bukan pada bentuk, pada kualitas bukan pada kuantitas.

Kami percaya pada prinsip bahwa Kerja keras dan produktivitas tinggi merupakan hal yang patut dibanggakan.

Konsep pemikulan tanggungjawabdiakui. (jika suatu tugas harus dikerjakan, anggaplah anda memikul tanggungjawab untuk mengerjakannya).

Komitmen bersifat jangka panjang. Jika masalah karir terjadi di suatu saat, pengalihan tugas merupakan alternative yang lebih baik ketimbang pemecahan.

Kami mendambakan, semua karyawan terlibat dan partisipatif dalam hubungan mereka dengan intel.

2.7. Komponen dan Manfaat Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah jawaban terhadap pertanyaan *what is our business* untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Misi perusahaan, dengan demikian, merupakan pertanyaan tentang keunikan perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industry tertentu. Misi perusahaan berusaha memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang dituju, karakter, gambaran ke dirian

dan citra perusahaan. Termasuk didalamnya adalah alasan eksistensial (*reason for being*) berdirinya perusahaan.

Ada tiga komponen pokok yang biasanya ditentukan dalam pertanyaan misi perusahaan. Ketiga komponen pokok tersebut adalah: (1) spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi oleh perusahaan yang dalam bentuk riilnya berupa barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan; (2) spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran di wilayah pemasaran yang hendak dijangkau; dan (3) spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang telah dipilih.

Namun demikian, disamping ketiga komponen tersebut, biasanya juga ditemukan empat komponen lain sebagai pelengkap yang memberikan kejelasan terhadap misi perusahaan. Keenam komponen pelengkap tersebut adalah (1) komitmen untuk bertahan hidup, pertumbuhan, dan laba; (2) perumusan filsafah perusahaan (3) konsep kejali-dirian; dan (4) citra perusahaan yang diinginkan. Kini seringkali ada elemen baru yang dijumpai perlu dibuat secara lebih eksplisit, yakni : (5) komitmen terhadap karyawan; dan (6) tanggung jawab social terhadap masyarakat.

Misi perusahaan yang jelas, yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan, dan keunikan perusahaan yang mampu membedakan secara transparan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing akan cukup banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan. Diantaranya adalah :

(1) terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan; (2) terjadinya dasar alokasi sumber daya dan dana; (3) tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi Kerja, (4) tersedianya dasar identifikasi diri dan evaluasi bagi wartawan; (5) terafiliasinya proses penterjemahan tujuan kedalam struktur organisasi; dan (6) tersedianya dasar evaluasi kinerja perusahaan.

2.8. Produk, Pasar dan Teknologi

Ketiga komponen misi perusahaan produk, pasar dan teknologi disebut pokok karena biasanya selalu dijumpai dalam setiap pernyataan misi perusahaan. Hampir mustahil ada perusahaan yang didirikan tanpa mengetahui, khususnya, produk yang hendak dihasilkan dan segmen pasar yang dituju. Komponen teknologi dalam pengertian keras lebih sering tidak disebut karena memiliki derajat kesulitan yang lebih tinggi untuk spesifikasikan secara lebih pasti.

Ketiga komponen tersebut, khususnya yang disebut pertama dan kedua, memiliki keterkaitan yang sangat erat. Penentuan ciri produk tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dengan pilihan segmen pasar yang hendak dilayani dan teknologi keras dan lunak yang hendak digunakan. Oleh Karena itu, penjelasan terhadap ketiganya juga perlu dilakukan sekaligus, tidak secara satu per satu.

Namun, demikian inti tidak berarti bahwa ketiga komponen pokok tersebut selalu dinyatakan secara eksplisit. Penentuan

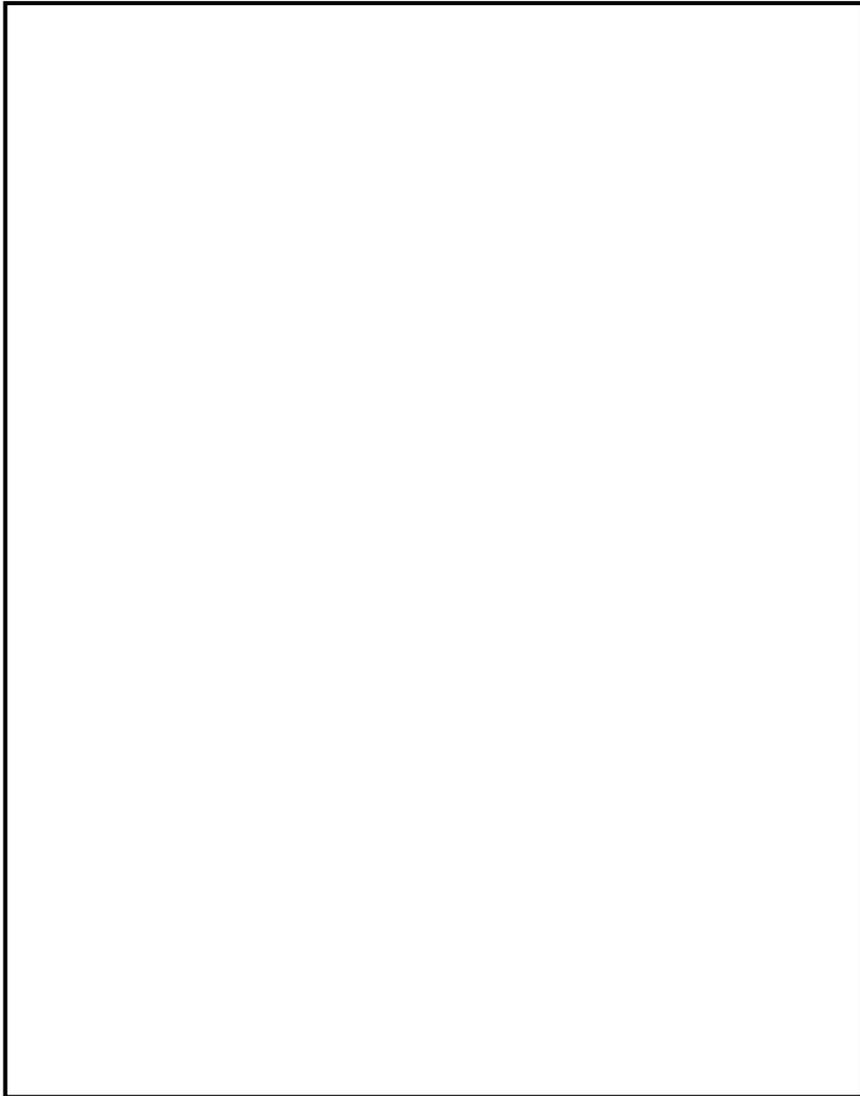
segmen pasar yang dituju cenderung dibuat secara implisit. Dengan pernyataan secara target pasar yang menjadi sasaran, perusahaan tidak ingin dikesankan melalaikan segmen pasar-yang lain. Perusahaan tidak ingin secara sengaja dinilai tidak tertarik pada target pasar tertentu yang tidak disebut dalam misi.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :

NIM :

BAB : II



Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Apa yang dimaksud dengan misi perusahaan?
2. Bagaimana perusahaan merumuskan sebuah misi? Jelaskan!
3. Apakah yang dimaksud dengan konsep diri perusahaan?

Lembar Observasi Mahasiswa

Secara berkelompok (2-3 orang), mahasiswa diminta untuk mewawancarai minimal 3 perusahaan dengan kategori bisnis yang berbeda (misal bisnis yang bergerak di bidang jasa, bisnis yang bergerak di bidang makanan/minuman, bisnis yang bergerak di bidang manufaktur)

a. Tanyakan kepada pemilik/manager perusahaan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait:

- ✓ Apakah yang dimaksud misi perusahaan?
- ✓ Bagaimana pada awalnya perusahaan merumuskan sebuah misi?
- ✓ Bagaimana perusahaan menyampaikan/mensosialisasikan misi tersebut kepada karyawannya?
- ✓ Apakah misi yang diputuskan perusahaan menjadi dasar dan tujuan dari perusahaan? Bagaimana penjelasannya?
- ✓ Apakah misi bisa dirubah oleh perusahaan berdasarkan kondisi dan lingkungan yang dinamis? Jika ya, apa alasannya?

Jika tidak, apa alasannya?

- ✓ Mengapa perusahaan perlu peka terhadap ketiga komponen perusahaan yaitu produk, pasar, dan teknologi?

BAB III

ANALISIS DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

3.1. Analisis dan Diagnosis

Setelah membicarakan unsur-unsur dari manajemen strategis yang membahas proses manajemen strategis itu dengan pertama-tama memberikan perhatian atas analisis dan diagnosis lingkungan eksternal perusahaan.

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam bahasan itu ialah:

- (a) Memperkenalkan unsur-unsur di dalam lingkungan eksternal, yang amat penting bagi ketahanan hidup suatu perusahaan.
- (b) Menelaah tahap analisis dan diagnosis lingkungan eksternal yang merupakan bagian dari proses manajemen strategis.

Lingkungan meliputi faktor-faktor diluar perusahaan yang dapat memberikan kesempatan dan/ atau ancaman terhadap perusahaan. Factor-faktor itu banyak, namun yang terpenting ialah factor ekonomis, pemerintahan dan hukum, pasar dan persaingan rekanan dan teknologi, geografis dan social cultural. Memahami akan peranan faktor-faktor tersebut di atas, maka dapat dikatakan

bahwa analisis lingkungan eksternal ialah suatu proses yang didalamnya para perumus strategi memonitor situasi-situasi ekonomi, pemerintah/ hukum, pasar/ persaingan, rekanan/ teknologi, geografis dan social cultural untuk menetapkan kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman terhadap perusahaannya.

Analisis berarti melacak sampai ke sumber kesempatan atau ancaman itu. Itu berarti pula memahami sifat, fungsi dan nisbah-nisbah yang terjadi.

Diagnosis lingkungan eksternal terdiri atas keputusan-keputusan manajerial yang didasarkan pada penelaahan signifikansi data (ancaman dan kesempatan) yang muncul dari analisis lingkungan eksternal. Kesempatan-kesempatan itu menimbulkan keputusan-keputusan lain tentang apakah bereaksi, mengabaikan atau mengantisipasi kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman yang dijumpai.

Untuk membuat analisis dan diagnosis lingkungan eksternal, diajukan model berikut ini:

Tabel 3.1. Analisis dan Diagnosis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal Perusahaan	Perumus Startegi
Ekonomi Pemerintahan/Hukum Pasar/Kompetisi Rekanan/teknologi Geografis,Sosial,Kultura l	<u>Analisis:</u> 1. Mengidentifikasi strategi yang sedang dijalankan perusahaan yang hubungannya dengan lingkungan eksternal: Apa asumsi-asumsi yang digunakan sebagai

Lingkungan Eksternal Perusahaan	Perumus Startegi
	<p>peramalan tentang lingkungan eksternal yang mendasari strategi yang sedang digunakan.</p> <p>2. Meramalkan Lingkungan eksternal masa datang: adalah asumsi-asumsi/peramalan-peramalan sebelumnya masih tetap berlaku</p> <p><u>Diagnosis.</u></p> <p>3. Menimbang arti penting dari perbedaan-perbedaan dalam lingkungan eksternal sekarang dan masa datang bagi perusahaan: perubahan-perubahan apakah didalam strategi yang tampaknya perlu dipertimbangkan?</p>

3.2. Mengapa Menganalisis Dan Diagnosis Lingkungan Eksternal?

Berapa alasan yang penting sebagai berikut :

- a. Lingkungan eksternal berubah begitu cepat sehingga manajer harus secara sistematis menganalisis dan mengdiagnosis lingkungan eksternal itu.
- b. Manajemen harus menelaah lingkungan eksternal untuk :
 - 1) Menetapkan factor-faktor apa dilingkungan eksternal yang menimbulkan ancaman-ancaman terhadap strategi dan tujuan yang sedang berlaku.

2) Menetapkan factor-faktor apa memberikan kesempatan-kesempatan bagi pencapaian tujuan perusahaan.

c. Perusahaan yang secara sistematis menganalisis dan mendiagnose lingkungan eksternal ternyata lebih efektif dari perusahaan yang tidak melakukan hal itu.

Hal itu terjadi oleh karena perusahaan yang melakukan analisis dan diagnosis atas lingkungan eksternal memberikan kesempatan yang lebih luas kepada perumus strategi untuk mengantisipasi kesempatan-kesempatan dan atas dasar itu bencana untuk memberikan tanggapan yang sesuai dengan kesempatan-kesempatan yang terbuka itu.

Cara ini membantu mengembangkan suatu system yang memungkinkan perusahaan secara dini mencegah ancaman-ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi suatu peluang yang bermanfaat bagi perusahaan.

3.3. Lingkungan Eksternal

Di muka telah diuraikan factor-faktor di lingkungan eksternal yang berpengaruh atas keberhasilan dan strategi perusahaan. Factor-faktor ekonomi yang khususnya dianalisis dan diagnosis oleh terbanyak perusahaan ialah:

a) Tahapan konjungtur (business cycle) : depresi, resensi, pemulihan atau masa jaya.

- b) Kecenderungan inflasioner atau deflasioner dalam harga-harga barang dan jasa.
- c) Kebijakan moneter, tingkat bunga dan devaluasi atau devaluasi mata uang terhadap mata uang lainnya.
- d) Kebijakan fiskal, tingkat pajak bagi perusahaan dan individu.
- e) Neraca pembayaran, surplus atau deficit dalam perdagangan internasional.

Setiap hal di atas dapat membantu atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan serta berhasilnya atau gagalnya strategi dianut perusahaan.

Faktor-faktor pemerintahan dan hukum yang berpengaruh atas pencapaian tujuan perusahaan dan strategi antara lain :

- a) Penetapan dan pengendalian upah, peraturan tentang kesempatan yang sama dalam kesempatan kerja, keselamatan dan kesehatan dalam kerja.
- b) Peraturan atas lokasi pabrik dan pemeliharaan kelestarian alam.
- c) Peraturan skala prioritas investasi
- d) Peraturan standarisasi hasil industry
- e) Fasilitas kredit.

Tindakan-tindakan pemerintah mempengaruhi pilihan-pilihan strategis dari perusahaan. Tindakan-tindakan itu dapat menambah kesempatan-kesempatan bagi perusahaan atau ancaman-ancaman. Pembelian barang-barang dan jasa-jasa oleh pemerintah, subsidi-subsidi pemerintah, proteksi yang dilakukan

pemerintah adalah contoh-contoh dari kesempatan-kesempatan yang dibuka bagi perusahaan. Dipihak lain, perusahaan-perusahaan dalam kebijakan / peraturan pemerintah tidak jarang merupakan ancaman bahkan atas keberadaan perusahaan.

Faktor lingkungan seperti halnya pasar atau persaingan. Pertama-tama terdapat factor-faktor yang mempengaruhi pasar bagi barang dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan. Factor-faktor ini lazimnya dikenal sebagai “primary demand factor” yang mencakup :

- a) Perubahan dalam jumlah penduduk. Kalau jumlah total penduduk berubah, pemerintah terhadap barang-barang dan jasa-jasapun berubah.
- b) Perubahan/ pergeseran dalam umur pendudukpun akan mempengaruhi permintaan atas barang-barang dan jasa-jasa.
- c) Perubahan pendapatan dari penduduk.]
- d) Daur hidup produk/ jasa

Selain hal-hal di atas, perlu dipertimbangkan pula keadaan persaingan, yang harus dihadapi perusahaan. Terhadap tiga factor yang harus dipertimbangkan.

- a) Masuk atau keluarnya persaingan-persaingan utama.
- b) Pergantian dan pelengkap terhadap produk/ jasa yang sekarang ada.
- c) Perubahan-perubahan strategis utama oleh persaingan-persaingan yang ada.

Faktor keempat ialah rekanan/ teknologi. Mengenai faktor ini adalah penting bagi perumus strategis untuk memberikan perhatian kepada dua hal.

- a) Biaya dan ketersediaan semua faktor produksi yang sekarang digunakan di dalam perusahaan.
- b) Perubahan teknologi yang mempergunakan faktor-faktor produksi ini sebagaimana juga halnya produk-produk dan jasa-jasa yang sekarang ada.

Faktor geografis harus pula ditelaah oleh perumusan-perumusan strategis perusahaan untuk menetapkan kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman. Akhirnya faktor social cultural. Faktor ini terutama menyangkut nilai-nilai dan sikap-sikap masyarakat baik itu langganan maupun karyawan.

3.4. Teknik-Teknik Menganalisis Lingkungan Eksternal

Pertanyaannya disini ialah bagaimana para perumus strategi perusahaan menganalisis lingkungan sekitar itu. Analisis ini dilakukan melalui informasi lisan dan tertulis, menelaah dan menelusuri, mematai-matai, meramalkan dan mempelajari secara formal serta melalui suatu system informasi manajemen.

Pertama, pengumpulan informasi lisan. Informasi lisan adalah hal yang kita pelajari dengan jalan mendengarnya. Informasi ini dikumpulkan baik secara formal maupun informal. Sumber-sumbernya antara lain radio, televisi, karyawan, langganan, rekanan, persaingan, bank, dan sebagainya.

Informasi tertulis atau informasi dokumentasi adalah semua hal yang dipelajari dari membaca informasi yang disiapkan oleh pihak-pihak lain. Contoh: surat kabar, jurnal-jurnal perdagangan dan sebagainya. Cara lain adalah melalui system informasi manajemen. Ini merupakan suatu cara formal dimana karyawan perusahaan merekam, menganalisis informasi serta menyampaikan kepada perumus strategi.

Teknik lain yang digunakan ialah dengan memata-matai rahasia-rahasia perdagangan dengan meralat karyawan dari pesaing, rekanan pesaing dan sebagainya. Teknik lain ialah melalui peramalan formal. Teknik meramal ada banyak sesuai dengan faktor yang hendak ditelaah sebagaimana dikemukakan oleh Le Bell dan Krasner berikut ini.

Gambar 3.1: Hubungan perkembangan perusahaan dan teknik peramalan pada level kebijakan dan Perencanaan.

tahap ke-dewasaan	Teknik Peramalan								
	Perhitungan variabel-tunggal	Saling-bung balas teoritis	Model Dinamis	Pemetaan	Analisis Interaksi multivariablel	Pandangan Ahli yang terstruktur	Pandangan Ahli yang Struktural	Pandangan Awam yang struktural	Spekulasi/ Awam yang tidak ter-struktur
teknologi produk									
sumber dana modal									
Produksi dan distribusi									
Pemasaran									
Pesaing									
Sosio-politis									
Diversifikasi									

TepatModerat atau kadangkala tepatTidak tepat

Sumber: D.Le Bell dan O.J. Krasner (1977:379)

3.5. Diagnosis Lingkungan Internal

Sesudah analisis selesai, perumusan strategi mendiagnosis analisis itu. Mereka menelaah signifikansi dari kesempatan dan ancaman-ancaman yang dijumpai dalam analisis. Pertama-tama yang dicari ialah kesenjangan antara hasil yang sesungguhnya dicapai dan hasil yang diharapkan. Jadi pada tahap ini eksekutif mencoba mengenali permasalahan yang ada.

Kalau masalahnya telah dikenali, maka tahap mencari sebab-sebab dan pemecahan-pemecahan dimulai. Mintzberg dan kawan-kawan mengemukakan empat jenis telaah :

- a) Eksekutif mencari-cari dalam ingatan mereka akan sebab-sebab dan pemecahan-pemecahan.
- b) Eksekutif secara pasif menunggu masuknya informasi.
- c) Eksekutif membiarkan orang lain, didalam dan diluar organisasi, mengetahui bahwa sebab-sebab dan pemecahan-pemecahan sedang dicari.
- d) Mencari aktif : eksekutif menelusuri lingkungan sekitar untuk mendapatkan pemecahan dan sebab-sebab.

Diagnose mengharuskan eksekutif untk menentukan yang manakah dari data yang dapat dimanfaatkan yang mana yang dapat diabaikan.

Diagnosis dipengaruhi oleh empat perangkat factor :

- a) Faktor-faktor yang menyangkut perumus strategi.
- b) Faktor-faktor yang menyangkut tugas perumus strategi.
- c) Faktor-faktor yang menyangkut kelompok perumus strategi

d) Faktor-faktor yang menyangkut lingkungan sekitar perumusan strategi

Sejumlah besar **ciri-ciri perumusan strategi** mempengaruhi seberapa tepat perumusan strategi mendiagnosis kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman dari lingkungan sekitar.

Ciri-ciri tersebut antara lain :

1. **Kepandaian.** Makin pandai eksekutif/ perumusan strategi, makin banyak informasi yang dapat ditanganinya dan mendiagnosis secara lebih tepat.
2. **Kemampuan Perenungan.** Selain itu ada juga sejumlah eksekutif yang hanya memerlukan sedikit informasi dan kemudian secara impulsive mendiagnosis dan cepat bertindak. Rasa-rasanya kemampuan perenungan menghasilkan diagnosis yang lebih efektif kecuali dalam masa krisis.
3. **Dogmatisme.** yakin system keyakinan yang tertutup. Selanjutnya terdapat juga eksekutif yang berpegang pada keyakinan tertentu membuat diagnosis secara tepat atas dasar informasi yang tak memadai.
4. **Struktur Konseptual yang abstrak.** Orang yang memiliki struktur konseptual yang abstrak, mengolah banyak mantra dari informasi serta menggunakan pendekatan yang rumit dalam menelaah lingkungan sekitar.
5. **Pengalaman dan Umur.** makin banyak pengalaman yang dimiliki eksekutif makin besar tendensi kearah diagnosis yang

lebih tepat dan bermutu. Pengalaman lazimnya erat kaitannya dengan umur.

6. **Motivasi/ aras aspirasi.** Makin tinggi aras aspirasi dari eksekutif, makin tepat diagnosis yang dilakukan.
7. **Kesediaan mengambil resiko.** Eksekutif yang segan menghadapi resiko akan memusatkan analisis lingkungan sekitarnya secara konservatif menganalisis dan diagnosis satu aspek setiap saat. Sebaliknya, yang lebih berani mengambil resiko, akan menelaah lebih dari satu aspek.
8. **Kondisi psikologis.** Perasaan baik atau buruk membawa juga konsekuensi atas bermutu atau tindaknya analisis dan diagnosis.

Factor kedua, disamping ciri-ciri perumusan strategi yang mempengaruhi mutu diagnosis ialah sifat pekerjaan dari para eksekutif itu sendiri. Beberapa yang penting.

1. Desakan waktu dan stress

Gimor menyebutkan : Gresham's law of planning :

Artinya : tugas-tugas saat ini yang mendesak akan mengesampingkan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang.

2. Ketersediaan sumber daya

Kalau perusahaan memiliki posisi yang kuat terhadap lingkungan sekitar, maka perusahaan dapat lebih banyak menggunakan sumber-sumber dayanya untuk menganalisis dan diagnosis lingkungan sekitar.

3. Kewenangan

Kalau manajer diberikan wewenang untuk membuat keputusan mereka akan stabil, banyak terlihat di dalam kegiatan telaah terhadap lingkungan sekitar perusahaan.

Factor ketiga : tidak jarang diagnosis dijalankan oleh berbagai perumusan strategi, semacam team teras. Kalau keadaan seperti ini yang terjadi, maka jenis dan jumlah diagnosis akan terpengaruhi

Factor keempat : diagnosis atas analisis data lingkungan sekitar terpengaruhi oleh seberapa bergantung perusahaan yang bersangkutan terhadap lingkungan sekitar.

Diagnosis yang komprehensif dan tepat waktu lebih diperlukan dalam lingkungan sekitar yang dinamis dari pada dalam lingkungan sekitar yang stabil. Namun demikian yang pada akhirnya mempengaruhi diagnosis ialah **biaya menelaah**, kendala waktu dan **kondisi dakhil** dalam melaksanakan diagnosis itu, perumusan strategi harus menghindari apa yang Taylor sebut "Cognitive Strain" yakni berantakannya diagnosis efektif karena kebanyakan informasi. Menghindari terjadinya cognitive strain itu dapat ditempuh cara-cara berikut :

- a) Mendelegasikan sejumlah tugas diagnosis, dan perumus strategi hanya memusatkan diri terhadap tugas-tugas diagnosis yang terpenting. Cara ini oleh O'Connell disebut "administratively controlling this overloud".

- b) Mengikuti penghampiran proses pengambilan keputusan yang memuaskan (satisfying) dan bukannya yang memaksimisasi (maximizing).
- c) Melatih manajer mendiagnosis dan membuat keputusan lebih efektif.

Dalam usahanya menghindari cognitive strain itu, Kreiken menganjurkan digunakan matrix atau spiders cobweb type of graph di bawah ini dimana **lima kelompok factor lingkungan eksternal** dan 10 daerah dampak menghasilkan 50 nisbah yang akan memperhatikan fungsi-fungsi yang kuat dan lemah dari perusahaan dalam saling tindaknya dengan lingkungan sekitar yang dinamis.

Factor-faktor eksternal

1. Hukum dan politik
2. Ekonomis
3. Sosio cultural
4. Teknologis
5. Kompetisi

Perubahan dalam salah satu dari lima factor eksternal akan terpengaruh atas daerahdaerah fungsional. Oleh karena itu pengaruh-pengaruhnya yang nyata dan yang tak nyata dipelajari dan begitu pula pertanda-pertandanya yang kuat atau yang lemah dikenali. Kreike menganjurkan agar telaahan dilakukan secara berkesinambungan. Namun ia menekankan pentingnya dilakukan

full strategie studies of the analysis dan diagnosis atas system langganan yang secara periodic dilayani oleh perusahaan.

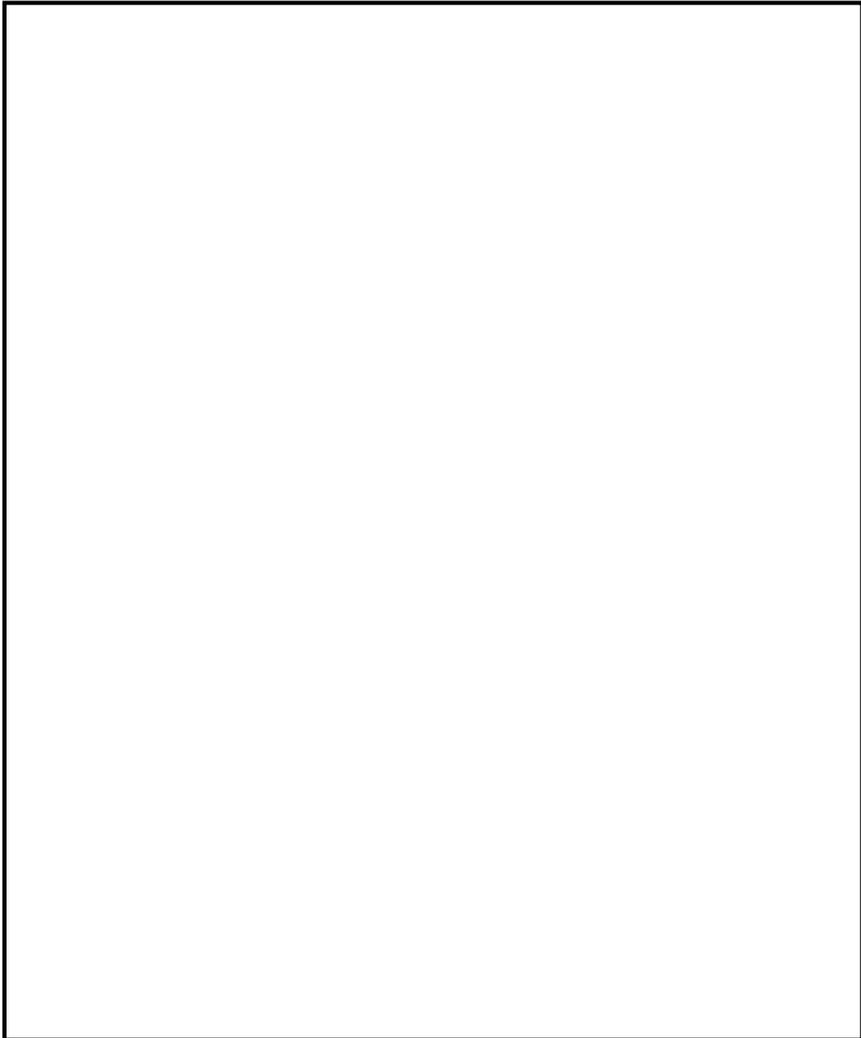
Analisis dan diagnosis atas lingkungan sekitar ini akan menghasilkan telaahan tentang kesempatan dan ancaman lingkungan sekitar (TEKALS). Tekals bersama dengan telaahan keputusan Strategik (TKS) akan menciptakan kondisi-kondisi optimal untuk menyesuaikan atau merubah strategi atau kebijakan.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :

NIM :

BAB : III



Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Jelaskan faktor-faktor apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan eksternal!
2. Mengapa perusahaan perlu melakukan analisis dan diagnosa lingkungan eksternal?
3. Jelaskan teknik-teknik dalam menganalisis lingkungan eksternal!

Lembar Observasi Mahasiswa

Secara individu, carilah 1 perusahaan multinasional yang berhasil melakukan analisis dan diagnosa lingkungan eksternal kemudian dari studi kasus tersebut dalam 5 tahun terakhir di internet, kemudian buatlah sebuah artikel ilmiah yang membahas mengenai studi kasus tersebut dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pendahuluan (Ceritakan mengenai profil perusahaan yang dianalisis tersebut, beserta penjelasan lingkungan eksternal yang berada di area perusahaan tersebut terdiri dari faktor ekonomi, pemerintah/ hukum, pasar/ kompetisi pesaing, teknologi, geografis, sosial dan kultural dengan data yang dapat dipertanggungjawabkan)
- b. Pembahasan (Jelaskan bagaimana upaya perusahaan tersebut dalam melakukan analisis dan diagnose lingkungan eksternal!)
- c. Kesimpulan
- d. Daftar pustaka

BAB IV

ANALISI DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN INTERNAL

Tujuan dari Bab ini ialah:

1. Menggambarkan bagaimana suatu perusahaan menganalisis dan diagnosis kekuatan dan kelemahan strategik.
2. Memperkenalkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan strategik.
3. Memeriksa teknik-teknik yang telah diperkembangkan dan digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan strategik.

4.1. Faktor-Faktor Kekuatan Dan Kelemahan Strategik

Yang akan ditelaah dalam bab ini ialah faktor-faktor kemampuan strategik yang dianalisis dan diagnosis oleh manajemen untuk menetapkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan saat ini dan dimasa mendatang dengan mana perusahaan harus menghadapi kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman dari lingkungan sekitar.

Faktor-faktor kemampuan strategik itu mencakup :

4.1.1. Faktor-Faktor Pembelanjaan / Akunting

Tujuan dari analisis ialah untuk menetapkan apakah perusahaan secara finansial kuat dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Oleh karena itu dalam menganalisis dan diagnosis, hal-hal berikut ini perlu ditelaah :

1. Sumber-sumber dan kekuatan finansial total
2. Biaya modal yang rendah terhadap industri dan pesaing karena harga saham dan kebijakan deviden.
3. Struktur modal efektif memberikan fleksibilitas dalam menyerap tambahan modal yang diperlukan.
4. Hubungan yang sehat dengan para pihak dan pemegang saham.
5. Kondisi perpajakan yang menguntungkan.
6. Perencanaan efisien dan efektif mengenai keuangan, modal kerja, serta prosedur penganggaran investasi kedalam aktiva tetap.
7. Sistem akunting yang efisien dan efektif bagi perencanaan biaya, anggaran dan laba serta prosedur pemeriksaan keuangan.
8. Kebijakan penilaian persediaan

4.1.2. Faktor-Faktor Pemasaran/ Distribusi

Mengkaji faktor-faktor ini bertujuan mengetahui adalah perusahaan secara substansial dan strategik lebih kuat dalam perusahaan dan distribusi ketimbang pesaing-pesaingnya.

Hal-hal yang dikaji ialah:

1. Struktur persaingan dan luas pasar yang dijangkau. Seberapa jauhkan perusahaan secara mapan menjangkau luas pasar tertentu baik dilihat dari sudut pandang total atau sub pasar kunci.
2. Sistem penelitian yang efektif dan efisien terhadap pasar
3. Product/ service mix: kualitas produk/ jasa
4. Product/ service line: kelengkapan dan product service line, dan produce/ service mix. Terhadap daur hidup produk/ jasa utama yang sedang dijalani.
5. Kepemimpinan kuat dalam produk/ jasa baru
6. Proteksi terhadap paten (atau perlindungan hukum setara terhadap jasa)
7. Tanggapan positif terhadap perusahaan dan produk atau jasa yang dihasilkan
8. Packaging (pengemasan) yang efisien dan efektif terhadap barang atau yang setara jasa.
9. Strategi efektif dalam penetapan harga produk/ jasa
10. Tenaga penjualan yang efisien dan efektif, hubungan yang erat dengan langganan utama. Seberapa rapuh perusahaan kita dengan hanya mengandalkan penjualan terhadap sejumlah langganan kunci.
11. Advertensi yang efektif: mampukan advertensi membangun citra terhadap produk demi mendapatkan langganan setia.
12. Kegiatan-kegiatan promosi pemasaran yang efisien dan efektif selain advertensi.

13. Pelayanan yang efisien dan efektif (pasca pembelian).
14. Saluran distribusi yang efisien dan efektif dan lingkup geografis mencakup juga usaha-usaha internasional

4.1.3. Faktor-Faktor Produksi atau Manajemen Operasi

Kemampuan-kemampuan Strategik yang penting dalam fungsi ini adalah:

- a. Dapatkah kita memproduksi dengan biaya-biaya yang lebih murah dibandingkan dengan para pesaing?
- b. Adakah kita memiliki kapasitas untuk menjalankan usaha ditempat dan waktu sedangkan para pesaing tak dapat?
- c. Adakah perusahaan kita berkemampuan untuk menawarkan produk pada saat pesaing tidak dapat memperoleh bahan-bahan mentah?

Lebih rinci, segi-segi yang harus ditelaah dalam fungsi ini adalah :

1. Biaya total operasi yang lebih rendah ketimbang pesaing.
2. Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar.
3. Fasilitas yang efisien dan efektif.
4. Biaya bahan mentah dan sub perakitan.
5. Kecukup tersediaan bahan mentah dan sub perakitnya.
6. Perlengkapan dan peralatan yang efisien dan efektif.
7. Kantor yang efisien dan efektif.
8. Letak strategik dari fasilitas dan kantor.
9. Sistem pengendalian yang efisien dan efektif terhadap persediaan.

10. Prosedur yang efisien dan efektif : disain, penjadwalan dan pengendalian mutu.
11. Kebijakan pemeliharaan yang efisien dan efektif.
12. Pemandulan vertikal dan efektif.

4.1.4. Faktor-Faktor Sumber Daya Manusia/ Hubungan Perburuhan

Faktor-faktor ini mencakup:

1. Karyawan berkualitas tinggi
2. Pengalaman fungsional berimbang dari catatan karier manajemen teras: apakah tenaga pengganti dilatih dan siap mengambil alih? Adakah para manajer teras bekerja bersama secara baik sebagai mutu tim.
3. Kebijakan yang efisien dengan serikat buruh.
4. Kebijakan yang efisien dan efektif berkenaan dengan sumber daya manusia: pengisian tenaga, penilaian dan promosi, latihan dan pengembangan, serta kompensasi dan kemanfaatan.
5. Biaya karyawan yang rendah (diukur dengan kompensasi, turn over serta absenteeism).

4.1.4.1. Sumber-Sumber Daya Perusahaan

Faktor – faktor ini mencakup :

1. Citra dan prestise perusahaan.
2. Struktur dan iklim efektif didalam organisasi.

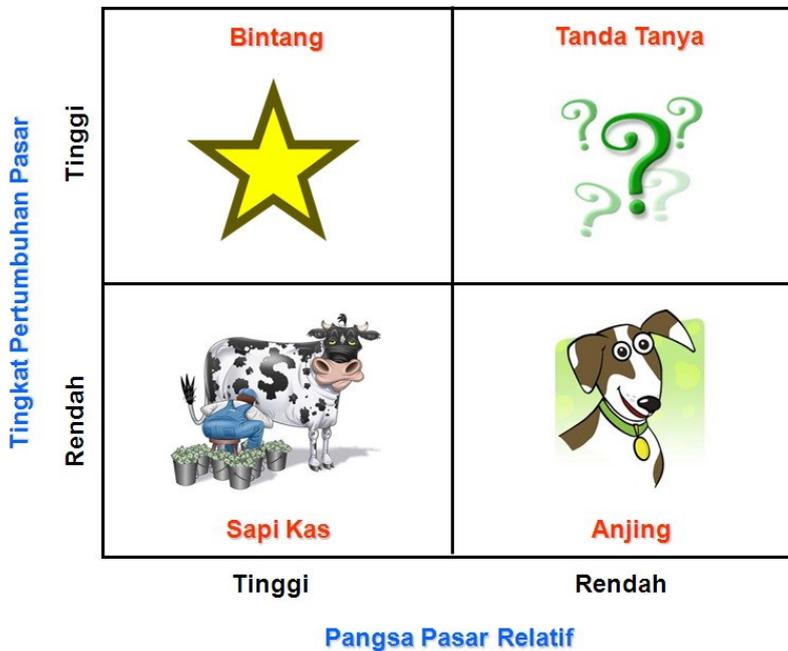
3. Besaran relatif perusahaan terhadap industri (rintangan untuk masuk ke dalam industri)
4. Sistem manajemen strategik.
5. Keberhasilan-keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan : Seberapa runtut dimasa lalu? Seberapa berhasil perusahaan kita ketimbang perusahaan sejenis.
6. Pengaruh kepada badan-badan yang mengatur serta badan-badan pemerintahan.
7. Sistem penunjang dari staf perusahaan.
8. Kapasitas penelitian atau pengembangan efektif.
9. Sistem efektif dari manajemen informasi dan komputasi.

4.2. Tehnik-tehnik Analisis Kemampuan Strategis

Untuk analisis kemampuan strategik sejumlah tehnik telah dikembangkan. Beberapa diantaranya ialah sebagai berikut.

4.2.1. Analisis Portofolio Usaha (Business Portofolio) Atau Growth Share Matrix

Tehnik ini untuk pertama kali dikembangkan oleh Boston Consulting Group dengan metabulasi silang tingkat pertumbuhan usaha (business growth rate) dengan proses kompetisi relatif (relative competition position atau market share).



Gambar 4.1: Business Portofolio.

Sumber : Boston Consulting Group (1974)

Stars adalah kondisi perusahaan dimana produk-produk bertumbuh secara cepat, memerlukan jumlah besar uang tunai untuk mempertahankan posisinya dan merupakan pemimpin dalam usahanya serta menghasilkan jumlah besar uang tunai

Cash flow memberikan kesempatan terbaik bagi perusahaan dalam pertumbuhan dan investasi

Cash Cows adalah pertumbuhan rendah tetapi produk / jasa mempunyai market-share yang tinggi. Oleh karena market-sharenya tinggi, produk-produk itu biayanya murah dan mendatangkan uang tunai. Namun, karena pertumbuhan

lamban, biaya investasi ulang rendah. Cash Cow membayar overhead, deviden dan investasi untuk bagian lain perusahaan dan oleh karenanya menjadi landasan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Dogs adalah produk-produk dengan pertumbuhan rendah dan market share rendah dan oleh karena itu profit kecil. Produk-produk ini mungkin membutuhkan kas untuk bertahan hidup. Oleh karena itu produk-produk seperti itu harus dikurangi melalui pencairan kembali investasi (divestment) atau likuidasi.

Question marks adalah produk dengan pertumbuhan tinggi tetapi dengan market share yang rendah. Kondisi-kondisi produk ini sangat buruk oleh karena kebutuhan kasnya tinggi tetapi kemampuan untuk mendatangkan uang tunai rendah. Oleh karena itu harus diusahakan untuk mengubah produk ini menjadi **stars** dan kemudian menjadi **Cash Cows**. Untuk itu dihabiskan uang tunai yang agak banyak dalam jangka pendek tetapi aliran kas positif akan terjadi dalam long-run. Pilihan lain ialah pencarian kembali investasi (divestment).

4.2.2. **Stop Light Strategy**

Strategi ini dikembangkan oleh General Electric (GE). GE menggunakan dua faktor sebagai landasan dalam merumuskan strateginya :

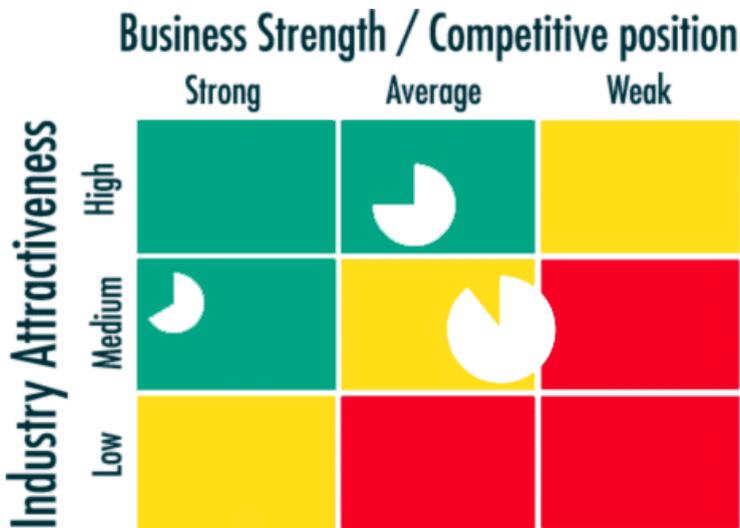
- a) Kekuatan usaha perusahaan

b) Daya Tarik industri

Kekuatan usaha perusahaan mencakup : besaran, tingkat pertumbuhan, market share, profitability, posisi, profit margins, posisi teknologi, citra, potensi dan manusia.

Daya Tarik industri mencakup besaran, pertumbuhan pasar dan penetapan harga, keragaman pasar, profitability, industri, peran, teknologi, struktur kompetitif dan faktor-faktor sosial, lingkungan sekitar hukum dan manusia.

Atas dasar kedua kategori di atas, maka dibuatlah **planning grid** berikut ini :



Gambar 4.2: kekuatan Usaha Perusahaan dan Daya Tarik Industri
(Sumber: Alexandria Marketing Research Group, Inc. 212 1/2 W. 5th St., Joplin, MO 64801)

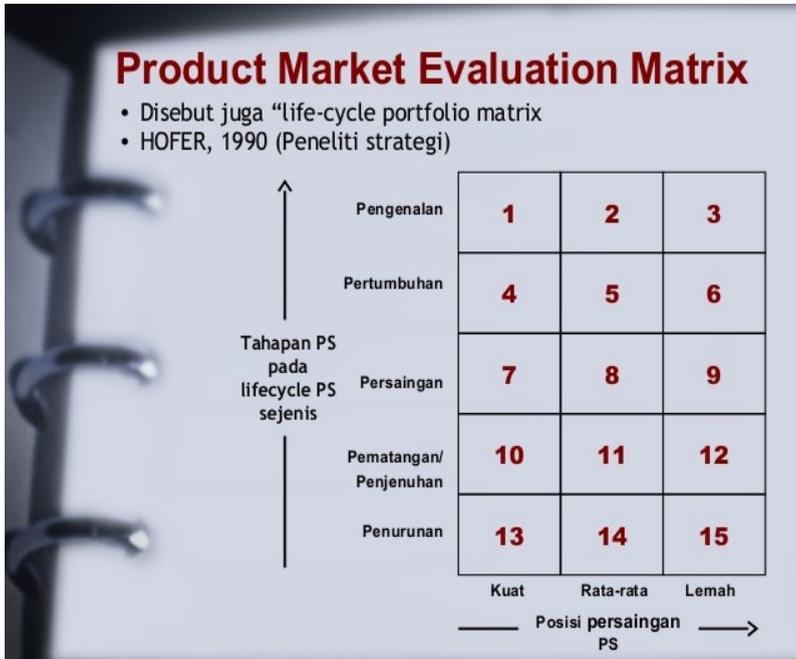
- a) Memperlihatkan bahwa usaha boleh jalan terus (go business) oleh karena usaha tergolong kuat sedangkan daya tarik industri sedang.
- b) Memperlihatkan usaha yang sebaiknya dihentikan oleh karena berkekuatan usaha rendah dan daya tarik industri pun rendah.
- c) Keadaan ini mengharuskan perusahaan untuk hati-hati dalam bertindak oleh karena meskipun kekuatan usaha rendah, daya tarik industri cukup tinggi.

Situasi (a) boleh dikatakan sama dengan Star atau Cash Cow; (b) sama dengan Dog dan (c) sama seperti Question Mark.

Kalau situasinya (a) Strategi pertumbuhan digunakan; jadi menginvestasi kalau situasinya (b) maka usaha strategi pengurangan (retrenchment), likuidasi atau pencairan kembali investasi digunakan kalau (c) maka kebijakan manajerial diperlukan.

4.2.3. Analisis Hofer

Hofer memperhatikan dua faktor juga yaitu posisi kompetitif (competitive position) dan tahap evaluasi produk/pasar (product/ market evaluation).



Gambar 4.3 : Analisis Hofer.

(Sumber : Hofer’s Product Market Evolution Matrix)

4.2.4. Strategi Patel dan Younger

Patel dan Younger merumuskan pedoman strategi berdasarkan kematangan industri dan posisi persaingan seperti terlihat dalam tabel berikut ini:

Posisi persaingan	Kematangan industri	Embrionis	Bertumbuh	Matang	Menua
		<ul style="list-style-type: none"> ◇ Berusaha mati-matianmendapatkan pasar. ◇ Mempertahankan posisi ◇ Berusaha memperbaiki posisi ◇ Berusaha mati-matianmendapatkan pasar ◇ Usaha terpilih atau mati-matian untukmendapat pasar ◇ Berusaha memperbaiki posisi ◇ Secara terpilih memperjuangkan posisi ◇ Bangkit atau meninggalkan usaha 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mempertahankan posisi ◇ Mempertahankan pasar ◇ Berusaha memperbaiki posisi ◇ Berusaha keras memperoleh pasar ◇ Berusaha memperbaiki posisi ◇ Usaha terpilih untukmendapatkan pasar ◇ Mendapat tempat dan melindungi ya ◇ Berbalik atau meninggalkan usaha 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mempertahankanposisi ◇ Bertumbuh bersama industri ◇ Mempertahankan pasar ◇ Bertumbuh bersama industri ◇ Menjaga atau memelihara tempat dan usaha melindungi ◇ Mendapat tempat dan bertahan atau menarik diri secara bertahan ◇ Berbalik atau menarik diri secara bertahap 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mempertahankan posisi ◇ Mempertahankan posisi atau memetik hasil ◇ Memetik hasil ◇ Menarik diri secara bertahap ◇ Menarik diri secara bertahap atau meninggalkan usaha ◇ Meninggalkan usaha

4.3. Peran Perumus Strategi Dalam Analisis Dan Diagnosis

Tabel: berikut ini memperlihatkan peran perumus strategi dalam analisis dan diagnosis.

Perumus strategi	Analisis				Diagnosis & pengambilan keputusan
	Kajian verbal	Kajian dokumen	Studi Formal	MIS	
Manajer teras	Kadang - kadang	Jarang	Jarang	Jarang	Melaksanakan
Perencana perusahaan	Kadang - kadang	Jarang	Kadang - kadang	Jarang	Menasehati bila diminta
Dewan Direksi	Kadang - kadang	Jarang	Jarang	Jarang	Kadang-kadang menasehati
Konsultan	Jarang	Jarang	Jarang	Tidak tersedia	Kadang-kadang disewa untuk menasehati

4.4. Diagnosis Kemampuan Strategis

Proses diagnosis atas kemampuan strategis paralel dengan proses diagnosis terhadap faktor-faktor lingkungan sekitar. Sama halnya juga, faktor-faktor seperti karakteristik-karakteristik perumus strategi, tugas perumus strategi dan lingkungan sekitar perumus strategi mempengaruhi keputusan.

Informasi yang diperoleh dalam proses analisis dinilai dan didiagnosis, dan keputusan-keputusan diambil menggunakan acara B,C,G, G.E atau Hofer. Disamping itu Hofer mengemukakan juga alat lain yang disebutnya : profil sumbernya.

Profil Sumber Daya (PSD) terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.2 : PROFIL AREA FUNGSIONAL YANG LAZIM (PROFIL SUMBER DAYA = PSD)

	R & D menggagas/ Desain/ mengembangkan	Memproduksi	Pemasaran Distribusi / menjual / melayani	Pembelian	Manajemen merencanakan mengorganisasi mendalikan
Pumpun / kelompok pengeluaran finansial	Rp. untuk penelitian dasar Rp. untuk pengembangan produk Rp. untuk perbaikan produk Rp. untuk perbaikan produk	Rp. untuk pabrik Rp. untuk perlengkapan Rp. untuk persediaan Rp. untuk tenaga kerja	Rp. untuk sales and promotion Rp. untuk distribusi Rp. untuk service Rp. untuk penelitian pasar	Rp. untuk manajemen kas jangka pendek Rp. untuk menyadap dana jangka panjang Rp. untuk mengagihkan dana jangka panjang Rp. untuk pengembangan manajemen Banyaknya lock boxes Banyaknya pemberian pinjaman utama Perencanaan pemilik saham Banyaknya dan jenis komputer	Rp. untuk sistem perencanaan Rp. untuk sistem kontrak Rp. untuk pengembangan manajemen
Sumber daya fisik	Besaran, umur dan lokasi, fasilitas pengembangan	Banyaknya, lokasi, besaran dan umur pabrik Derajat otomasi Derajat integrasi Jenis perlengkapan	Banyaknya lokasi kantor-kantor penjualan Banyaknya dan lokasi tempat penampungan Banyaknya dan lokasi fasilitas service	Banyaknya lock boxes Banyaknya pemberian pinjaman utama Perencanaan pemilik saham Banyaknya dan jenis komputer	Letak kantor pusat perusahaan

	R & D menggagas/ Desain/ mengembangan	Memproduksi	Pemasaran Distribusi / menjual / melayani	Pembelajaan	Manajemen merencanakan mengorganisasi mengendalikan
<p>Sumber daya manusia</p> <p>Sistem organisasi</p> <p>Kemampuan teknologis</p>	<p>Banyaknya jenis dan umur dari ilmuwan utama dan insinyur Turn over tenaga kunci</p> <p>Sistem untuk mengikuti perkembangan teknologi Sistem untuk mengendalikan proses konseptual / development</p> <p>Jumlah paten Jumlah produk baru % penjualan dari</p>	<p>Banyaknya , jenis dan umur tenaga staf kunci dan mandor Turn over tenaga kunci</p> <p>Sifat dan kecanggihan pembelian sistem, schedule produksi dan sistem control, sistem pengendalian mutu</p> <p>Ketersediaan bahan mentah Trend dalam total constant Rp. per unit cost bagi bahan</p>	<p>Banyaknya jenis dan umur tenaga penjualan utama Staf marketing Turn over tenaga kunci Sifat dan sophistication sistem distribusi, sistem pelayanan staf penetapan harga dan kredit, staf peneliti pasar</p> <p>Trend dalam total cost Rp. per unit serta untuk sales and promotion distributio n dan</p>	<p>Banyaknya jenis dan umur tenaga keuangan dan akunting utama</p> <p>Turn over tenaga kunci Jenis dan kecanggihan sistem manajemen kas Pasar keuangan Sistem peramalan Sistem akunting</p> <p>Credirating Ketersediaan kredit Leverage Price-earning ratio</p>	<p>Banyaknya jenis dan umur manajer dan staf pimpinan utama Turn over tenaga kunci Sifat dari budaya dan nilai organisasi Kecanggihan sistem perencanaan control Delegasi wewenang Pengukuran sistem imbalan Prestise/citra perusahaan Pengaruh dan pengaturan dari lembaga</p>

	R & D menggagas/ Desain/ mengembangkan	Memproduksi	Pemasaran Distribusi / menjual / melayani	Pembelajaan	Manajemen merencanakan mengorganisasi mengendalikan
	produk baru Kualitas produk	mentah dan suku cadang yang dibeli, tenaga kerja langsung dan perlengkapan Produktivitas Penggunaan kapasitas Perserikatan buruh	service, % cakupan saluran Keunggulan perkiraan kunci Daya saing harga Luasnya product line Kesetiaan terhadap merk Efektivitas service	Harga saham Cash flow Dividend payment	pemerintah Mutu staf pimpinan

Disamping PSD dikenal juga tehnik lain yang disebut Profil kemampuan strategik (PKS) atau telaahan kemampuan strategis (TKS).

PKS ialah suatu penilaian sistematis terhadap faktor-faktor strategis suatu perusahaan, ditimbang menurut arti penting setiap faktor itu bagi perusahaan didalam lingkungan sekitarnya.

Untuk membangun suatu profil yang efektif diperlukan dua langkah berikut ini :

- a. Langkah berikut ini
 - a) Beri bobot terhadap faktor itu; adakah untuk faktor itu perusahaan mempunyai kelebihan posisi yang kuat atau agak kuat, lemah atau sangat lemah.
 - b) Menetapkan adakah kekuatan atau kelemahan itu bermakna Strategik.

Contoh :

Faktor	Bobot *)	Impak dari faktor **)
Keuangan / Akunting	- 4	- 25
Pemasaran / Distribusi	+ 1	+ 25
Produksi / Manajemen operasi	- 2	- 30
Sumber daya nara/hubungan perburuhan	0	0
Sumber daya perusahaan	0	0

Note : *) Bobot : dari +5 (sangat positif) ke 0 (netral) sampai -5 (sangat negatif)

**) Signifikansi dari faktor +5 (dampak sangat kuat) 0 (netral) → -50 (sangat lemah)

Pengkajian atas profil memperlihatkan kita:

- a. Bagaimana perusahaan telah bersaing dan bagaimana perubahan berdasarkan kekuatannya memimpin dalam kompetisi.
- b. Usaha yang bagaimanakah yang selama ini terlaksana oleh perusahaan : produk dan jasa, secara geografis atau dalam cara lain, dan bagaimana usaha itu seharusnya.

Kalau TEKALS dikaji bersama dengan TKS, maka diagnosis memberikan masukan untuk mendapatkan alternatif perubahan strategik.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :

NIM :

BAB : IV

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Bagaimana perusahaan menganalisis dan mendiagnosa kekuatan dan kelemahan strategi?
2. Jelaskan apa saja faktor-faktor kekuatan dan kelemahan strategi!
3. Apakah yang dimaksud dengan:
 - a. Analisis Hofer beserta 1 contohnya
 - b. Strategi Patel dan Younger beserta 1 contohnya
 - c. *Stop Light Strategy* beserta 1 contohnya

Lembar Observasi Mahasiswa

Secara individu buatlah Profil Sumber Daya (PSD) yang Anda angkat dari usaha kelompok di mata kuliah Kewirausahaan. Identifikasi hal-hal seperti kemampuan finansial usaha, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sistem organisasi, profil kemampuan strategi seperti pada tabel di atas. Kemudian, setelah Anda menyusun profil tersebut, maka susunlah profil kemampuan strateginya.

Apabila Anda sudah selesai menyusun, cermati lagi dari awal kemudian hasil tersebut berikan kepada teman Anda/dosen pengampu agar Anda mendapatkan beragam masukan terkait penyusunan profil sumber daya (PSD) dan profil kemampuan strategi (PKS) dari yang sudah Anda susun.

BAB V

ANALISIS DAN PILIHAN STRATEGI

Tujuan yang hendak dicapai di dalam bab ini adalah :

- 1) Memahami mengapa perusahaan mempertimbangkan beberapa alternatif strategi sebelum melaksanakan strategik.
- 2) Mempelajari bagaimana alternatif-alternatif itu ditimbulkan
- 3) Menelaah alternatif-alternatif strategik utama yang tersedia bagi perusahaan.
- 4) Memakai alternatif-alternatif yang manakah yang paling tepat bagi situasi-situasi yang berbeda.

5.1. Memilih Jenis Usaha

Faktor pokok yang dikaji pada awal mereka-reka strategi ialah usaha (business) di dalamnya perusahaan sedang berada atau ingin berada. Bagi perusahaan kecil menggariskan usaha secara jenis cukup gampang. Perusahaan besar justru terlibat dalam berbagai usaha. Oleh karena itu usahanya lebih kompleks.

Menyadari akan kenyataan ini, maka alternatif-alternatif strategik utama yang dipertimbangkan perumusan strategi ialah sebagai berikut :

1. Apakah yang terjadi usaha kita sekarang? Apa yang seharusnya? Usaha apakah yang harus dikerjakan perusahaan pada lima tahun yang akan datang? With?
 2. Haruskah usaha (business) yang sama dipertahankan?
 3. Haruskah kita keluar seluruhnya dari usaha ini atau hanya beberapa bagian usaha melalui merger likuidasi atau menjual sebagian dari usaha itu.
 4. Haruskah kita bekerja lebih efisien atau efektif dalam usaha yang sekarang dalam situasi yang makin suram?
 5. Haruskah kita coba mengembangkan usaha ini melalui :
 - a) Menaikkan usaha sekarang
 - b) Mendapatkan usaha serupa
 6. Haruskah kita coba mengembangkan terutama dalam usaha yang lain?
 7. Haruskah kita coba mengembangkan alternatif (3) dan (5a)?
- Kalau pertanyaan #2 dijawab Ya, pilihannya ialah suatu strategi pertumbuhan stabil.
 - Kalau pertanyaan #2 dijawab Tidak, dan alternatif #3 atau #4 diterima, maka strateginya ialah **retrenchment**(pengurangan).
 - Kalau alternatif #5 dan #6, maka strateginya ialah **strategi pertumbuhan**
 - Kalau alternatif #7, maka strategi : strategi **kombinasi**

5.2. Mencari Alternatif Strategi

Bergantung kepada penerus strategi, mungkin ada preferensi terhadap strategi / siasat yang aktif atau pasif. Suatu strategi yang aktif / ofensif ialah yang perumusanya ***bertindak sebelum*** mereka dipaksa untuk bereaksi terhadap macam-macam atau kesempatan yang disediakan lingkungan tersebut.

Suatu strategi yang pasif atau defensif ialah strategi yang ciri utamanya ialah ***bereaksi*** terhadap ***desakan-desakan*** lingkungan eksternal hanya bila dipaksa untuk bertindak demikian oleh situasi.

Mile dan Snow memberikan suatu tipologi strategi yang didasarkan pada matra aktif atau pasif tersebut diatas sebagai berikut:

a. ***Defenders*** Ini adalah perusahaan-perusahaan yang mengusahakan produk terbatas atau yang memiliki luas pasar terbatas serta mempertahankannya.

Perusahaan-perusahaan ini merencanakan secara intensif, memiliki pengendalian terpusat mengkaji lingkungan eksternal secara terbatas serta berhemat biaya. Ini merupakan salah satu ujung dari kontinue strategik. Pada ujung lain dari kontinum strategik.

b. ***Prospectors*** Pada ujung lain dari kontinum itu adalah perusahaan-perusahaan yang menggunakan penghampiran perencanaan yang luas, mendesentralisasi pengendalian, mentelaah secara

luas lingkungan eksternal serta masih memiliki sumber daya yang belum cukup dimanfaatkan.

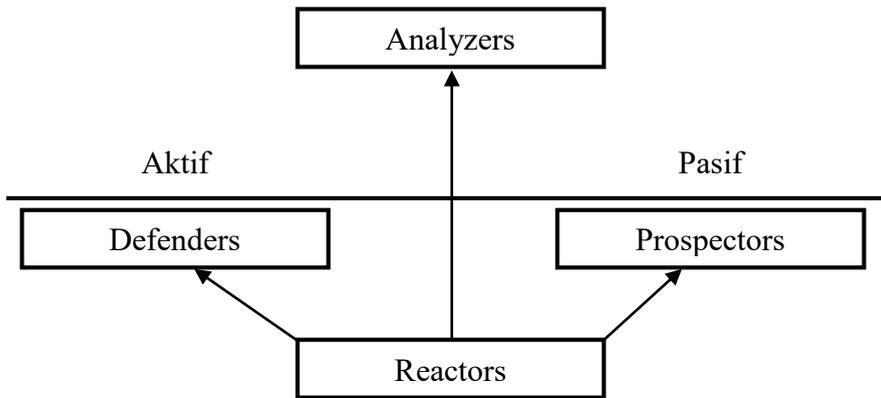
Perusahaan-perusahaan dalam kelompok ini mencari produk baru atau segmen baru dari pasarnya.

c. **Analyzers** Diantara kedua kutub di atas terdapatlah dua pilihan, salah satu ialah analyzers. Perusahaan-perusahaan yang tergolong kelompok ini memiliki sejumlah karakteristik dari prospectors pada suatu saat tertentu dan memiliki karakteristik defender pada saat lain.

a. **Reactors** yang kedua adalah reactor
Perusahaan-perusahaan di dalam kelompok ini menyadari akan perubahan lingkungan eksternal tapi tak memanfaatkan strategi serta lingkungan eksternal yang diperlukan.

Reactors harus menjadi salah satu dari tiga pilihan tersebut di atas atau mati.

Reactor merupakan suatu postur Strategik yang tidak stabil.



Pertanyaan selanjutnya yang perlu dikaji ialah dari manakah datangnya alternatif-alternatif strategik itu? Lazimnya, alternatif-alternatif yang dipertimbangkan itu adalah yang

- 1) Telah diketahui
- 2) Yang dirasakan / dipikirkan akan dapat dijalankan
- 3) Bukan merupakan sesuatu yang sangat berbeda dari yang dianut pada masa lalu

Mac Grimmon menunjukkan bahwa perumus strategi dapat memilih alternatif dengan berusaha :

- 1) Menjangkau masa depan berdasarkan keadaan saat ini.
- 2) Membayangkan keadaan masa datang dan melihat bagaimana perumus strategi dapat sampai disana dari tempat dimana yang bersangkutan sekarang berada.

Salah satu pendekatan untuk menimbulkan alternatif-alternatif strategik untuk dipertimbangkan ialah dengan jalan membandingkan secara sistematis antara (ETOP =

Enviromental threat and opportunity profile) dan (SAP = Strategik Advantage Profile). Perbandingan sistematis antara ETOP dan SAP ini akan menghasilkan **Strategik** utama dan ragam strategi yang gambar menyeluruhnya terlihat pada tabel 3.3. berikut ini.

Strategi Utama	Ragam Strategi Utama / Sub Strategi	Frekuensi Penggunaan	Keefektifan
Pertumbuhan stabil	Pertumbuhan yang meningkat	Strategi yang paling sering	Berhasil kalau lingkungan eksternal berubah secara lamban dan perusahaan sedang berhasil
	Profit Penumbuhan stabil sebagai selingan		Berhasil kalau industry dewasa
Pertumbuhan	Pertumbuhan yang dapat dipertahankan	Strategi kedua yang paling sering	Berhasil kalau lingkungan eksternal berubah secara lamban
	Pertumbuhan dakhil Produk/jasa tunggal atau jajaran produk/jasa		Berhasil kalau sumber daya menciut
	Diversifikasi : Diversifikasi setempat (concentric)		Berhasil kalau lebih dini dalam daur hidup

Strategi Utama	Ragam Strategi Utama / Sub Strategi	Frekuensi Penggunaan	Keefektifan
<p>Penciutan / beralih usaha</p> <p>Kombinasi</p>	<p>Integrasi vertikal Bertumbuh untuk menjual usaha</p> <p>Beralih usaha</p> <p>Menarik kembali investasi</p> <p>Likuidasi atau menjual usaha</p> <p>Membatasi usaha</p> <p>Mengkombinasi dua atau lebih strategi utama secara serempak</p> <p>Mengkombinasi dua atau lebih strategi utama secara berurutan</p>	<p>Strategi yang paling sedikit digunakan</p> <p>Digunakan terutama oleh perusahaan besar</p> <p>Digunakan lebih sering ketimbang penciutan</p>	<p>Lazimnya tak begitu berhasil</p> <p>Keberhasilan tak menentu</p> <p>Keberhasilan tak menentu</p> <p>Keberhasilan tak menentu</p> <p>Keberhasilan tak menentu</p> <p>Strategi hanya kalau terpaksa</p> <p>Keberhasilan tak menentu</p> <p>Berhasil dalam periode transisi ekonomi (resesi, pemulihan)</p>

Strategi Utama	Ragam Strategi Utama / Sub Strategi	Frekuensi Penggunaan	Keefektifan
			Berhasil dalam periode perubahan daur hidup produk / jasa utama

Masing-masing strategi itu dibicarakan lebih rinci di bawah ini:

5.3. Strategi Pertumbuhan Stabil

Strategi Pertumbuhan Stabil dijalankan oleh suatu perusahaan kalau :

- 1) Perusahaan tersebut secara sinambung mengejar lesan-lesan yang sama atau serupa, menaikkan aras capaiannya kurang lebih dalam prosentase yang sama setiap tahun.
- 2) Perusahaan tersebut terus melayani masyarakat dengan produk yang sama atau produk yang sangat serupa.
- 3) Perusahaan tersebut memutuskan untuk memusatkan diri pada perbaikan yang besar pada penampilan fungsionalnya.

Strategi pertumbuhan stabil ini ditempuh oleh suatu perusahaan dalam suatu industri yang mempunyai masa depan dan kalau lingkungan eksternal tak berubah secara cepat. Dalam strategi pertumbuhan stabil ini terdapat empat ragam sub-strategi sebagai berikut :

(A-1) Strategi Pertumbuhan Yang Meningkat

Suatu perusahaan yang menggunakan suatu strategi pertumbuhan meningkat menetapkan aras tujuan-tujuannya sesuai dengan capaiannya di masa lalu.

Terdapat empat sebab mengapa suatu perusahaan memilih suatu strategi pertumbuhan meningkat :

- a. Perusahaan berjalan baik atau memandang diri sendiri sebagai berjalan baik.
- b. Tak begitu mengandung resiko.
- c. Manajer lebih menyukai tindakan ketimbang pemikiran.
- d. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi semua yang terlibat untuk mencapai pertumbuhan meningkat. Tak ada gangguan pada kegiatan rutin.

(A-2) Strategi Profit

Profit atau strategi menuai hasil diikuti bila tujuan utama perusahaan ialah menimbulkan uang tunai bagi perusahaan atau pemegang saham. Kalau perlu, bagian pasar dikorbankan demi menimbulkan uang tunai.

Uang tunai itu dapat diadakan melalui menaikkan harga terpilih atau menurunkan biaya tanpa menurunkan harga

Kotler berpendapat bahwa suatu strategi menuai hasil akan berhasil kalau terbanyak dari kondisi-kondisi berikut terpenuhi :

- a) Produk unit yang bersangkutan berada dalam pasar stabil atau pasar yang menurun.
- b) Unit yang bersangkutan tak memberikan stabilitas penjualan atau prestise bagi perusahaan.
- c) Bagian pasar dari unit yang bersangkutan hanya kecil dan akan terlalu mahal untuk memperluaskannya.
- d) Unit yang bersangkutan tidak menyumbang suatu prosentasi besar terhadap penjualan total.
- e) Perusahaan memiliki penggunaan yang lebih baik bagi dananya.
- f) Penjualan akan menurun kurang cepat ketimbang penurunan dalam dukungan perusahaan

Harrigan dan Porter menggambarkan strategi profit itu sebagai “end game” strategy. Mereka mengemukakan bahwa sejumlah perusahaan berhasil memperoleh keuntungan melalui manajemen yang cermat atas produk yang oleh banyak perusahaan dianggap telah ketinggalan jaman.

Strategi fungsional yang telah secara berhasil dijalankan oleh mereka yang menggunakan *endgame strategy* ialah :

- 1) Mendominasi bagian pasar
- 2) Mempertahankan bagian pasar (relatif terhadap pesaing)
- 3) Menciut secara terpilih (tarik diri dari segmen yang tak menguntungkan).

- 4) Menuai hasil investasi
- 5) Menarik kembali investasi (menjual sebelum nilai aktiva menciut terlalu banyak).

Matriks berikut memperlihatkan kapan strategi tersebut diatas digunakan.

	Memiliki kekuatan usaha relatif	Memiliki kelemahan usaha relatif
Industri favorable melaksanakan endgame	Mendominasi pasar atau mempertahankan bagian pasar	Menciutkan secara terpilih atau menuai hasil
Industri tidak favorable melaksanakan endgame	Menciutkan secara terpilih atau menuai hasil	Tarik diri segera

(A-3) Pertumbuhan Stabil Sebagai Strategi Selingan

Strategi ini berwujud diturunkannya atas lesan yang hendak dicapai dengan terutama memberikan perhatian kepada memperbaiki efisiensi. Strategi ini digunakan kalau eksekutif menyadari bahwa konsekuensi dari pertumbuhan tidaklah fungsional. Oleh karena itu perusahaan perlu waktu untuk bernapas, beristirahat untuk menata diri. Ia telah bertumbuh begitu cepat dan oleh karena itu perlu menstabilitasi diri sekejap atau akan menjadi tidak efisien dan tidak terkelola.

(A-4) Strategi Pertumbuhan Yang Dapat Dipertahankan

Ini merupakan salah satu strategi pertumbuhan stabil yang dipilih karena pimpinan perusahaan yakin bahwa kondisi-kondisi

eksternal seperti ketersediaan sumber daya kurang menguntungkan bagi strategi pertumbuhan

5.4.Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah siasat yang dianut suatu perusahaan kalau :

1. Strategi itu menaikkan level tujuan-tujuannya lebih tinggi ketimbang yang lalu.
2. Strategi itu melayani masyarakat dalam sektor produk/jasa yang sama atau dapat menambah sektor-sektor produk atau jasa.
3. Strategi itu memberi perhatian terhadap menaikannya penampilan fungsional utama

Terdapat sejumlah alasan mengapa perusahaan menggunakan strategi pertumbuhan :

- 1) Dalam industry yang mudah berubah, strategi pertumbuhan stabil dapat berarti keberhasilan jangka pendek, kematian jangka panjang. Jadi pertumbuhan adalah perlu untuk bertahan hidup dan survival.
- 2) Banyak eksekutif memandang pertumbuhan sebagai keefektifan.
- 3) Ada pihak yang berkeyakinan bahwa masyarakat menarik manfaat dari strategi pertumbuhan.
- 4) Motivasi manajerial.
- 5) Meyakini pengalaman.

6) Hasil-hasil kajian menunjukkan bahwa pertumbuhan mengarah kepada keefektifan.

B.1. (a) Pertumbuhan Dakhilil Melalui Menaikkan Penjualan Produk/ Jasa Tunggal

Strategi pertumbuhan dakhilil adalah siasat perusahaan untuk meningkatkan atas pencapaian lesannya lebih tinggi ketimbang yang lalu melalui meningkatkan penjualan dan profit dari jajaran produk / jasa yang sekarang. Ini cara yang paling sering ditempuh dan merupakan strategi pertumbuhan yang berhasil bagi perusahaan-perusahaan yang produk / jasanya belum berada pada tahap terakhir dari daur hidupnya. Strategi ini dapat dicapai melalui paling sedikit lima cara :

- 1) Memperluas penjualan dengan jalan menaikkan permintaan utama serta mendorong penggunaan-penggunaan baru bagi produk / jasa yang sekarang ada di wilayah yang sama dengan konsumen, harga serta produk yang sama dan dengan tatanan organisasi yang ada sekarang. Kotler menyebut cara ini “suatu strategi pertumbuhan intensif atau pertumbuhan yang bersifat terpadu. Menurut Kotler, strategi ini efektif untuk perusahaan-perusahaan dengan bagian-bagian pasar yang sempit entah produk itu berada dalam tahap pertumbuhan tinggi atau tahap matang dalam daur hidupnya.
- 2) Memperluas penjualan produk / jasa itu ke dalam sektor-sektor tambahan dari perekonomian.

- 3) Memperluas penjualan produk / jasa itu ke dalam wilayah geografis tambahan
- 4) Memperluas penjualan produk / jasa itu dengan jalan memperkenalkan strategi harga baru.
- 5) Memperluas penjualan produk / jasa dengan cara membuat penyesuaian-penyesuaian kecil dalam produk / jasa terhadap segmen-segmen baru dari pasar.

B.1. (b) Pertumbuhan Internal Melalui Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah siasat dimana sasaran perusahaan-perusahaan berada pada aras pertumbuhan dan dicapai dengan jalan menambah produk/jasa secara internal terhadap jajaran produk / jasa yang telah ada. Diversifikasi yang terpusat (concentric) terjadi apabila produk jasa yang ditambahkan berada dalam ketentuan tertentu namun serupa dengan jajaran produk / jasa yang sekarang ada dalam beberapa hal Antara lain: teknologi, produksi, saluran, pemasaran, langganan.

Strategi itu merupakan suatu diversifikasi konglomerat (conglomerate) apabila produk / jasa yang ditambahkan tidaklah secara berarti berhubungan dengan jajaran produk / jasa yang telah ada baik ditinjau dari segi teknologinya, produksi, saluran pemasaran atau langganannya.

Memang ada berbagai arah yang dapat ditempuh perusahaan dalam strategi diversifikasi seperti terlihat dalam matriks berikut ini.

Tabel 3.4. Strategi Diversifikasi

	Pengembangan Internal	Pembelian Eksternal (merger)
	<u>Diversifikasi Horizontal</u>	
Pasar : Tempat	Mengembangkan produk / jasa yang melayani langganan yang sama dalam pasar yang sama.	Membeli produk / jasa / perusahaan yang melayani langganan yang sama dalam pasar yang sama.
Konglomerat	Mengembangkan produk / jasa yang berbeda dari jajaran produk / jasa yang sekarang ada.	Membeli produk / jasa perusahaan yang melayani langganan atau pasar yang berbeda
Technologi Terpusat	Mengembangkan produk yang menggunakan teknologi yang sama dengan yang sekarang ada	Membeli perusahaan yang memanfaatkan teknologi yang sama dengan yang sekarang.
Konglomerat	Mengembangkan produk yang menggunakan teknologi yang berbeda dari yang sekarang ada	Membeli perusahaan yang memanfaatkan teknologi yang berbeda dari yang sekarang ada
	Pengembangan Internal	Pembelian Eksternal (merger)
	<u>Diversifikasi Vertikal</u> (Integrasi Vertikal)	
Ke depan	Mengembangkan saluran bagi penjualan produk yang sekarang ada (atau produk yang berbeda : konglomerat) kepada konsumen.	Membeli saluran bagi penjualan produk kepada konsumen.
Ke belakang	Mengembangkan bagian rekanan sendiri untuk mencakup bahan baku atau konglomerat bahan-bahan yang berbeda	Membeli rekanan bahan baku

Ada sejumlah alasan bagi suatu perusahaan untuk secara internal atau eksternal berkeinginan mengadakan diversifikasi. Alasan-alasan itu antara lain :

- 1) Perusahaan khawatir bahwa jajaran produk/jasa berada dalam suatu usaha yang mendekati kelesuan pasar atau ketinggalan jaman.
- 2) Produk/ jasa yang sekarang ada menghasilkan uang tunai lebih yang dapat diinvestasikan ulang. Peluang dalam produk/ jasa lain memberikan imbalan yang lebih besar.
- 3) Sinergi dapat terjadi melalui penambahan lebih banyak produk/ jasa, biaya tetap satuan dapat diturunkan.
- 4) Kebijakan pajak mendorong investasi ulang dalam penelitian dan mengembangkan yang sekarang ada. Diversifikasi dapat timbul bila bagian penelitian dan pengembangan menghasilkan produk/jasa baru yang belum ada pada jajaran produk/ jasa yang sekarang ada
- 5) Perusahaan melaksanakan diversifikasi, biasanya melalui merger, demi mencegah pengambilalihan.
- 6) Perusahaan melaksanakan diversifikasi, biasanya melalui merger, demi memperoleh penghematan pajak.
- 7) Perusahaan melaksanakan diversifikasi, biasanya melalui merger, demi memperoleh secara cepat kepakaran teknis.
- 8) Perusahaan melaksanakan diversifikasi guna menarik lebih banyak eksekutif berpengalaman serta mempertahankan

eksekutif yang lebih baik yang telah merasa bosan dalam usaha yang menghasilkan produk/jasa tunggal.

Igor Ansoff mengemukakan matriks diversifikasi berikut ini.

<i>Produk Baru</i>					
Misi baru		Teknologi berhubungan		Teknologi berhubungan	Tidak
Memperkokoh para langganan sendiri				Integrasi vertikal	
Produk sama	Tipe			Diversifikasi horizontal	
Produk serupa	Tipe	Pemasaran dan teknologi berhubungan		Pemasaran berhubungan	
		Diversifikasi (concentric)	Terpusat	Diversifikasi (concentric)	Terpusat
Produk baru	Tipe	Teknologi berhubungan, Diversifikasi terpusat (concentric)		Diversifikasi konglomerat (conglomerate)	

Matriks ini dapat digunakan untuk merencanakan ragam diversifikasi yang seharusnya dilaksanakan perusahaan jika aspek-aspek nonfinansial dipertimbangkan.

5.5. Pertumbuhan Eksternal Melalui Merger dan Usaha Patungan (Joint Ventures).

Strategi pertumbuhan eksternal merupakan suatu siasat perusahaan untuk menaikkan aras capaian lesannya melalui menaikkan penjualan dan laba dengan cara membeli jajaran produk/jasa, yaitu melalui merger dan usaha patungan (joint ventures).

Pertumbuhan eksternal semakin populer. Oleh karena itu ada berbagai sebutan yang digunakan untuk menunjuk pertumbuhan eksternal itu antara lain pencaplokan (acquisition), merger, konsolidasi. Konsep merger digunakan dalam bahan kuliah ini.

Merger ialah kombinasi dua atau lebih usaha diimana satu usaha memperoleh harta dan hutang usaha lain dengan jalan menukarkannya dengan saham atau membayar tunai; atau kedua usaha dilebur serta harta dan hutangnya digabungkan dan diterbitkan saham baru.

Merger Horisontal ialah kombinasi dua atau lebih perusahaan di dalam usaha-usaha terhubungan oleh teknologi, proses produksi, atau pasar.

Merger Konglomerat (conglomerate) ialah kombinasi dua atau lebih perusahaan di dalam usaha-usaha yang tak secara dekat terhubung oleh teknologi, proses produksi atau pasar.

Pertanyaan yang dapat diajukan ialah mengapa merger terjadi. Ada banyak sebab yang mendorong suatu perusahaan

menghendaki merger. Sebab-sebab itu dapat dikelompokkan berdasarkan motif-motif pembeli dan motif-motif penjual.

Motif-motif pembeli untuk melaksanakan merger mencakup :

- 1) Untuk menaikkan nilai saham perusahaan / atau ratio harga perolehan (price earning ratio).
- 2) Untuk menaikkan tingkat pertumbuhan perusahaan agar lebih cepat ketimbang strategi pertumbuhan dakhil sekarang ini.
- 3) Sebagai suatu investasi yang menguntungkan dengan jalan membeli suatu satuan usaha yang merupakan suatu penggunaan lebih baik dari dana ketimbang menanamkannya kembali bagi pertumbuhan internal.
- 4) Untuk memperbaiki stabilitas perolehan dan penjualan perusahaan yang bersangkutan. Ini dicapai melalui pencaplokan perusahaan lain yang perolehan dan penjualannya melengkapi naik turunnya perolehan serta penjualan perusahaan yang bersangkutan.
- 5) Untuk menyeimbangkan atau mengisi jajaran produk.
- 6) Untuk meragamkan jajaran produk bila daur hidup produk yang sekarang ada telah mencapai puncak.
- 7) Untuk mengurangi kompetisi dengan jalan membeli pesaing yang bersangkutan.
- 8) Untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat; umpamanya teknologi tinggi atau manajemen yang sangat inovatif.

9) Karena alasan-alasan pajak : yaitu membeli perusahaan yang memperoleh keringanan pajak sebelumnya yang akan mengimbangi perolehan sekarang atau yang akan datang.

10) Untuk mempertinggi efisiensi dan profitabilitas terutama bila ada sinergi antara kedua perusahaan tersebut. Sinergi terjadi bila kekuatan-kekuatan kedua perusahaan itu melebihi gabungan kelemahan-kelemahan mereka : dampak $2 + 2 = 5$

Sinergi penjualan tumbuh dari banyaknya produk menggunakan tenaga penjual, gudang, saluran atau advertensi yang sama.

Sinergi investasi tumbuh dari banyaknya produk menggunakan peralatan, persediaan, penelitian, dan pengembangan atau mesin-mesin yang sama.

Sinergi operasi tumbuh dari banyaknya produk dihasilkan melalui pemanfaatan tinggi atas fasilitas, daya nara serta penebaran biaya tetap. Ini terutama terjadi dalam merger horizontal.

Sinergi manajemen tumbuh dari pengalaman manajemen dalam menangani permasalahan dalam sebuah industri yang menolong penyelesaian masalah di industri yang lain.

Harus dicatat juga bawa sinergi dapat negatif.

Lorange mengingatkan bahwa dalam kebanyakan merger, paling tidak satu atau bahkan lebih dari faktor-faktor tersebut diatas dapat negatif. Secara teoritis konsep sinergi sangat menarik. Namun tak banyak bukti bahwa sinergi benar-benar terjadi.

Motif-motif penjual untuk melaksanakan merger mencakup :

1. Meningkatkan nilai saham pemilik serta investasi di dalam perusahaan.
2. Meningkatkan tingkat pertumbuhan perusahaan melalui menerima sumber daya lebih banyak dari perusahaan yang mencaplok.
3. Mencaplok sumber-sumber untuk menstabilisasi operasi dan menjadikan operasi tersebut lebih efisien.
4. Membantu meragamkan pemilikan dari yang hanya ada di dalam perusahaan sekarang.
5. Mengatasi permasalahan manajemen teras seperti pergantian manajemen.

Tentu saja bila terdapat banyak titik temu antara motif-motif pembeli dan penjual maka besar peluang merger akan terjadi.

Pertanyaan selanjutnya ialah bagaimana perusahaan-perusahaan melaksanakan merger ? Tentu saja sebelum suatu merger yang berhasil terjadi, perlu ada perencanaan yang sehat. Keputusan tentang merger sangat ditentukan oleh ketersediaan informasi. Informasi tersebut mencakup produk, langganan, struktur pasar, prospek industri. Williard Rockwell, Jr. mencatat sepuluh patokan untuk mencaplok perusahaan lain melalui merger :

Faktor faktor harus :

1. Menggariskan secara jelas sasaran-sasaran merger terutama lesan pencaplokan
2. Menegaskan kemanfaatan utama bagi para pemegang saham kedua perusahaan

3. Meyakinkan diri sendiri bahwa manajemen perusahaan yang dicaplok kompeten atau dapat dibuat kompeten
4. Mencatat keberadaan sumber-sumber daya yang dapat dipadu meskipun tidaklah sempurna

Faktor-faktor kunci lainnya :

5. Memulai program merger dengan pelibatan eksekutif teras
6. Menggariskan secara jelas usaha yang sedang ditangani
7. Mengkaji faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan serta faktor-faktor penampilan. Lainnya, baik untuk perusahaan yang dicaplok maupun perusahaan milik sendiri
8. Menciptakan iklim saling percaya melalui mengantisipasi permasalahan serta membahas permasalahan tersebut sedini mungkin dengan perusahaan lain yang terlibat
9. Jangan membiarkan perlakuan-perlakuan kasar membahayakan kesepakatan yang terjadi. Jangan mengancam manajemen yang hendak dicaplok
10. Memberi perhatian utama kepada faktor manusia dalam menata rencana merger tersebut. Faktor ini yang terpenting dari enam faktor tersebut terakhir di atas.

Williard Rockwell, Jr secara khusus meminta perhatian juga kepada fakto # 1, 4, 6, dan 7. Ia bahkan yakin bahwa yang teramat penting bagi keberhasilan merger adalah faktor manusia dan finansial.

Faktor Manusia Dalam Merger

Walaupun kesan pertama bahwa yang terpenting dalam merger adalah permasalahan finansial, namun makin banyak kenyataan memperlihatkan bahwa faktor manusia berperan lebih penting bagi keberhasilan merger. Kegagalan merger terutama disebabkan karena manajemen perusahaan-perusahaan yang terlibat tak dapat menyukai seorang terhadap yang lain. Kenyataan ini telah diperlihatkan baik oleh penelitian yang dilakukan Ebeid, Shirley, Helmich, dan Wicker, serta Kauma. Bahkan Levinson, seorang psikolog berkesinambungan bahwa alasan-alasan psikologis lah yang merupakan dasar dari kegagalan merger.

Faktor Hukum Dalam Merger

Permasalahan lain yang perlu diperhatikan ialah faktor hukum yang mengatur merger. Di banyak negara, terdapat aturan hukum yang menghambat merger demi mencegah monopoli. Oleh karena itu selain faktor manusia yang telah diuraikan di atas, faktor hukum patut mendapat perhatian seksama sebelum merger dilaksanakan.

Merger Konglomerat (Conglomerate Merger)

Merger konglomerat terbanyak berlangsung oleh karena alasan-alasan yang serupa dengan merger horizontal atau terpusat (concentric) yang diuraikan di atas. Kekecualiannya hanyalah alasan-alasan pembeli yaitu untuk menyeimbangkan atau mengisi

jajaran produk serta mengurangi persaingan dengan jalan membeli pesaing. Bahkan, pertimbangan-pertimbangan hukum merupakan alasan tambahan bagi perkembangan merger konglomerat.

Berg menjelaskan perbedaan antara diversified majors dan konglomerat. Ia mendefinisikan perusahaan konglomerat sebagai usaha yang paling sedikit memiliki lima atau enam divisi yang menjual produk-produk berbeda terutama ke pasar ketimbang kepada satu terhadap yang lain. (Kalau mereka menjual produknya satu terhadap yang lain, maka divisi-divisi itu adalah perusahaan terintegrasi). Berg mengatakan bahwa konglomerat meragam dengan cepat, terutama melalui merger dan lazimnya kepada jajaran produk/jasa yang tak berhubungan dengan usaha sebelumnya.

Yang dimaksud dengan diversified majors adalah perusahaan yang memperkembangkan diversifikasinya dalam suatu rentangan waktu yang panjang terutama melalui pertumbuhan dakhil dengan jalan menghasilkan produk-produk/jasa yang berhubungan dengan usaha sebelumnya.

Keefektifan Merger

Ada baiknya bilamana ditelaah pula apakah merger dan pencaplokan merupakan suatu strategi efektif. Peninjauan terhadap persoalan ini dapat dilakukan dari empat perspektif,

pemegang saham, eksekutif, karyawan serta masyarakat sebagaimana tampak dari matriks berikut ini.

	Terpusat		Konglomerat	
	Perusahaan sedang jalan	Perusahaan sedang gagal	Perusahaan sedang jalan	Perusahaan sedang gagal
Pemegang saham perusahaan pencaplok	Lazimnya negatif	Lazimnya negatif	Lebih negatif ketimbang yang terpusat	Lebih negatif ketimbang yang terpusat
Pemegang saham perusahaan dicaplok	Dapat positif	Dapat positif	Kurang positif ketimbang yang terpusat	Kurang positif ketimbang yang terpusat
Eksekutif perusahaan mencaplok	Positif	Netral sampai positif	Kurang positif ketimbang yang terpusat	Kurang positif ketimbang yang terpusat
Pemegang saham perusahaan pencaplok	Lazimnya negatif	Lazimnya negatif	Lebih negatif ketimbang yang terpusat	Lebih negatif ketimbang yang terpusat
Karyawan Perusahaan dicaplok	Netral sampai Negatif	Dapat positif Atau negatif	Lebih negatif Ketimbang yang terpusat	Lebih negatif Ketimbang yang terpusat
Masyarakat	Negatif	Peragam	Lebih negatif ketimbang yang terpusat	Beragam

Baik diperhatikan dari tabel diatas bahwa pertumbuhan terpusat (concentric) pada umumnya lebih efektif ketimbang pertumbuhan konglomerat.

Selain merger yang telah diuraikan diatas, suatu strategi pertumbuhan yang khusus adalah usaha patungan (joint-venture) yang sebenarnya merupakan suatu persilangan antara pertumbuhan dakhil dan eksternal. Suatu usaha patungan merupakan pengaturan permodalan sendiri antara dua atau lebih perusahaan mandiri yang menciptakan suatu perusahaan baru tersendiri.

Lazimnya usaha patungan berlangsung antara perusahaan-perusahaan dari negara-negara yang berlainan. Namun sebenarnya usaha patungan berlangsung pula antar perusahaan domestic.

Usaha Patungan Lintas Batas Nasional

Menurut Kreiken, perusahaan-perusahaan yang mendirikan usaha patungan dengan perusahaan asing disebabkan oleh berbagai alasan berikut :

1. Menghemat pengeluaran finansial bagi kedua belah pihak dan oleh karena itu merendahkan biaya.
2. Meningkatkan penjualan sehingga memberi peluang bagi penghematan biaya-biaya itu merendahkan biaya.
3. Mempercepat keberterimaan pemasaran sehingga menghemat biaya pemasaran.
4. Memelihara kemandirian kedua perusahaan yang terlibat.

5. Memberi kepada negara asing kedudukan penting di suatu negara baru. Itu berarti memberi kesempatan kepada perusahaan domestik untuk membuat tafsiran terhadap tatakrama dunia usaha serta tata kebiasaan setempat. Strategi ini mengurangi juga ketakutan pengambilalihan oleh pihak asing.

Gullander berpendapat bahwa terdapat tiga substrategi usaha patungan, yaitu :

a. Strategi sarang laba-laba

Suatu perusahaan kecil membangun seperangkat usaha patungan sehingga ia dapat bertahan hidup (dan tidak tersedot) terhadap pesaing yang lebih besar.

b. Strategi jalan bersama kemudian berpisah

Dalam hal ini perusahaan-perusahaan yang bersangkutan sepakat akan suatu usaha patungan untuk melaksanakan suatu proyek atau untuk suatu tenggang waktu tertentu.

Strategi ini dapat berakibat juga bahwa kedua partner bertumbuh sedemikian rupa sehingga mereka tak lagi saling membutuhkan baik oleh karena alasan-alasan economic of scale atau efisiensi.

c. Strategi integrasi berurutan

Dalam strategi ini suatu perusahaan memulai suatu hubungan yang lemah, kemudian mengembangkan berbagai usaha patungan yang dapat menjurus ke merger. Bahkan, boleh dibilang usaha

patungan dapat menjadi semacam laboratorium menjelang terjadi merger.

Strategi sarang laba-laba sesuai bagi perusahaan kecil yang tidak diversifikasi atau perusahaan besar yang tidak diversifikasi yang diorganisasi ke dalam suatu oligopoli.

Strategi jalan bersama kemudian berpisah sesuai bagi perusahaan yang menghendaki kemandirian tetap yang secara finansial tak dapat berbuat demikian.

Strategi integrasi berurutan dipilih oleh perusahaan-perusahaan dengan manajemen yang menghindari resiko sehubungan dengan merger serta memanfaatkan strategi ini untuk menguji kemungkinan merger.

Agar usaha patungan terlaksana maka ada sejumlah keputusan penting yang harus dilakukan yaitu :

Keputusan yang menyangkut bagian masing-masing

Keputusan ini meliputi bagian masing-masing dalam pengendalian dan kekuatan pemilikan, serta bagian dalam pemilikan.

Keputusan tentang pemilihan terhadap pasangan

Penelitian yang dilakukan oleh Hill menunjukkan bahwa proses pemilihan terhadap pasangan dalam usaha patungan didelegasikan oleh manajer teras dan dilakukan secara informal.

Penelitian yang dilakukan oleh Franco memperlihatkan bahwa perusahaan-perusahaan akan mengusahakan usaha patungan untuk tenggang waktu panjang apabila mereka

berkeinginan untuk memperkenalkan produk-produk baru selama masa itu. Apabila mereka ingin memusatkan diri pada jajaran produk yang sempit, maka usaha patungan itu tak akan bertahan lama. Permasalahan akan muncul kalau usaha patungan itu lintas-lintas budaya dan negara. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Thorp; Peterson dan Shimada; Wright dan Russel; Scwind menunjukkan bahwa makin besar perbedaan kultural dan perbedaan dalam tahapan perkembangan ekonomi, makin besar pula permasalahan usaha patungan.

Usaha patungan di dalam batas-batas wilayah nasional

Usaha patungan di dalam batas-batas wilayah nasional tak banyak diketahui. Alasan-alasan yang mendorong usaha patungan macam ini antara lain :

- a. Mengurangi resiko besar untuk memulai usaha baru
- b. Membantu usaha kecil untuk menyaingi yang besar
- c. Memperkenalkan teknologi baru secara tepat

Integritas vertikal sebagai strategi pertumbuhan

Integrasi vertikal ialah suatu strategi pertumbuhan yang ditandai oleh perluasan usaha perusahaan kedua kemungkinan arah dari pada apa yang sekarang sedang dituju :

- a. Strategi integrasi ke belakang terjadi bila perusahaan yang bersangkutan memasuki usaha penyediaan masukan yang semula dilakukan oleh rekanannya

- b. Strategi integrasi ke depan terjadi bila perusahaan yang bersangkutan memasuki usaha distribusi keluaran yang semula dilakukan oleh perusahaan lain.

Integrasi vertikal dapat terjadi karena pertumbuhan internal atau merger. Para teoritis berpandangan bahwa pertumbuhan volume dan bukanlah kompleksitas yang menjurus kepada produksi dengan padat modal serta distribusi.

Thompson bahkan berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi intensif akan lebih efektif bila mereka bertumbuh melalui integrasi vertikal.

Bertumbuh untuk menjual usaha

Banyak wiraswastawan yang sejak semula memulai usahanya dengan rencana menjadikan perusahaan sebagai suatu usaha yang bertumbuh, dan bila usaha tersebut telah berkembang pesat, mereka menjualnya (lazimnya untuk memperoleh saham) kepada perusahaan yang lebih besar. Lazimnya para wiraswastawan tersebut menerima hasilnya dalam bentuk saham, menjadi konsultan selama tiga sampai lima tahun. Mereka bersetuju juga untuk tidak menyaingi perusahaan yang membeli usahanya selama suatu tenggang waktu tertentu.

Strategi penciutan / beralih usaha

Strategi penciutan / beralih usaha mencakup empat ragam strategi yang tentu saja sangat tidak populer di kalangan para merjer.

Slogan yang lazimnya menandai strategi ini ialah “Perlambat dan ambil napas, kita harus berbuat lebih baik”

Strategi penciutan atau beralih usaha ditempuh oleh suatu perusahaan apabila :

1. Target dicapai lebih rendah ketimbang target waktu lalu
2. Manajemen berupaya menaikkan target capaian waktu lalu kalau mungkin
3. Manajemen berupaya melayani publik dengan jajaran produk / jasa yang sama, tetapi boleh jadi merasakan kebutuhan untuk menciutkan jajaran produk / jasanya.
4. Manajemen memumpun keputusan-keputusan strateginya kepada perbaikan fungsional serta pengurangan unit-unit yang menghasilkan aliran kas negatif.

Keempat ragam strategi adalah :

1. Strategi beralih usaha : mumpun kepada perhatian efisiensi perusahaan.
2. Menarik kembali investasi : menjual atau melikuidasi sebagian dari usaha.
3. Likuidasi : menjual atau menutup sama sekali usaha.
4. Membatasi usaha : mengurangi kegiatan-kegiatan fungsional utama dan menjual 75% atau lebih produk / jasanya kepada konsumen tunggal.

Terdapat dua sebab utama yang mendorong suatu perusahaan untuk menjalankan strategi penciutan :

1. Perusahaan tak berjalan baik atau memandang dirinya tak berjalan baik.
2. Perusahaan belum mencapai tujuan-tujuannya walaupun telah menjalankan salah satu dari ketiga strategi utama yang lain dan oleh karena ada desakan dari para pemegang saham, langganan atau pihak lain agar perusahaan memperbaiki penampilannya.

Jadi boleh dikatakan strategi ini adalah upaya terakhir yang dipergunakan.

Uraian lebih rinci dari setiap strategi tersebut di atas disajikan di bawah ini :

Beralih Usaha

Sebagaimana disebutkan di atas strategi ini memfokuskan pada perbaikan efisiensi operasi perusahaan dalam kondisi lingkungan sekitar tugas yang dihadapi. Lingkungan sekitar tugas yang mendorong dijalankannya strategi ini lazimnya ialah resesi atau depresi perekonomian secara keseluruhan atau dalam industri di dalamnya perusahaan melakukan usahanya. Tindakan-tindakan utama kalau strategi ini ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Pengurangan biaya: umpamanya melalui pengurangan sumber daya manusia, pengurangan biaya-biaya pemeliharaan yang tak sebegitu penting, peralatan diperoleh melalui leasing ketimbang membeli dan sebagainya.
2. Menaikkan perolehan: umpamanya investasi lebih menguntungkan untuk kas dan aktiva lancar, mengendalikan

lebih ketat persediaan, penagihan lebih baik piutang, mengupayakan penjualan dan laba lebih besar tanpa memperbesar pengeluaran dengan jalan advertensi lebih efektif, promosi penjualan dan sebagainya.

3. Mengurangi aktiva : umpamanya menjual aktiva tetap yang tak diperlukan lagi atau yang telah ketinggalan jaman.

Pengalaman memperhatikan bahwa beralih usaha mensyaratkan pengalaman, kemampuan manajerial serta gaya kepemimpinan yang berbeda.

Menarik Kembali Investasi

Menarik kembali investasi dilaksanakan dengan cara menjual atau melikuidasi sebagian dari usaha. Ragam strategi ini boleh dibilang sebagai suatu pengganti terhadap strategi beralih usaha dan merupakan strategi yang makin sering digunakan.

Pertanyaan dasar yang perlu dikemukakan ialah mengapa penarikan kembali investasi terjadi. Berbagai sebab dapat dikemukakan, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Ketidacukupan pertumbuhan bagian pasar atau penjualan
2. Laba yang lebih rendah dan ketersediaan alternatif yang lebih menguntungkan
3. Perusahaan teknologi mengharuskan perusahaan untuk menginvestasi lebih banyak sumber daya ketimbang yang tersedia atau yang dapat diinvestasi perusahaan yang bersangkutan
4. Adanya larangan antitrust

Menarik kembali investasi merupakan keputusan yang sangat pelik untuk dibuat oleh manajemen. Porter berpendapat bahwa paling tidak ada tiga perangkat faktor yang menghalangi keputusan ini.

1. Faktor-faktor struktural : aktiva tahan lama dan hal yang terutama berguna bagi satu perusahaan, satu industri atau satu lokasi. Makin tahan lama dan makin khas aktiva tersebut makin sulit menarik kembali investasi
2. Faktor-faktor strategi perusahaan : makin saling terkait atau saling melengkapi berbagai bagian di dalam perusahaan, makin sulit menarik kembali investasi.
3. Faktor-faktor manajerial, mencakup :
 - a. Ketidacukupan informasi untuk menyadari bahwa berbagai bagian di dalam perusahaan tak berjalan sebagaimana mestinya
 - b. Penarikan kembali investasi tersebut mengurangi harga diri manajer dan dipandang sebagai suatu tanda kegagalan
 - c. Penarikan kembali investasi menghambat pernyataan diri dengan perusahaan serta merugikan karir khusus
 - d. Penarikan kembali investasi bertentangan dengan lesan-lesan tanggung jawab sosial
 - e. Sistem insentif bagi manajer mengimbali yang lebih besarKehati-hatian dalam memasuki usaha-usaha dengan faktor-faktor structural tinggi dapat menghindari permasalahan penarikan kembali investasi.

5.6. Likuidasi

Strategi likuidasi meliputi menjual usaha atau menutup sama sekali perusahaan. Terbanyak manajer berpendapat likuidasi sebagai strategi yang paling tak menarik dan hanya menggunakannya kalau :

1. Alternatif yang ada ialah bangkrut
2. Para pemegang saham akan lebih baik bila perusahaan dilikuidasi ketimbang perusahaan itu terus jalan

Sebagaimana halnya dengan beralih usaha yang memerlukan manajer yang khas, diperlukan juga konsultan guna melaksanakan likuidasi perusahaan.

Membatasi usaha

Strategi ini dipergunakan bila :

1. Suatu perusahaan menjual lebih dari 75% produk / jasanya kepada langganan tunggal
2. Langganan tunggal tersebut melaksanakan banyak fungsi lazimnya dikerjakan oleh suatu perusahaan mandiri

Manajer-manajer efektif memilih strategi pembatasan usaha oleh karena hal-hal berikut :

1. Ketidakmampuan atau ketidaksediaan untuk memperkuat fungsi pemasaran atau fungsi-fungsi lain
2. Pemahaman bahwa strategi ini adalah cara terbaik untuk mencapai kekuatan finansial

Strategi ini memerlukan manajemen yang dapat membangun hubungan baik berjangka panjang dengan langganan utamanya.

Strategi Kombinasi

Strategi ini ditempuh perusahaan bila :

1. Keputusan-keputusan strategik utama fokus pada penggunaan secara sadar berbagai strategi pokok (pertumbuhan stabil, pertumbuhan, penciutan usaha) pada waktu yang bersamaan dalam bagian di dalam perusahaan tertentu, atau perusahaan tersebut merencanakan berkaitan.
2. Tujuan-tujuan serta usaha yang dilayani boleh jadi sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut menerapkan strategi pokok pertumbuhan dan penciutan usaha.

Slogan yang lazim digunakan untuk menggambarkan strategi kombinasi ini adalah : “padankan strategi yang berlainan untuk lingkungan yang berbeda”.

Dalam strategi kombinasi, para pembuat keputusan secara sadar menerapkan berbagai strategi pokok terhadap bagian-bagian berlainan dari perusahaan yang bersangkutan atau terhadap tahapan waktu berlainan dimasa datang.

Kemungkinan-kemungkinan logis dari kombinasi tersebut :

1. Pertumbuhan stabil di beberapa bagian, tetapi pertumbuhan di bagian-bagian lain
2. Pertumbuhan stabil di beberapa bagian, tetapi penciutan usaha di bagian-bagian lain
3. Penciutan usaha di beberapa bagian, tetapi pertumbuhan di bagian-bagian lain

4. Menerapkan serentak ketiga strategi pokok tersebut di bagian-bagian berbeda dari perusahaan

Kemungkinan-kemungkinan logis yang serupa dapat dikemukakan pula untuk tahapan waktu

1. Pertumbuhan stabil, kemudian pertumbuhan bagi perusahaan atau bagian perusahaan
2. Pertumbuhan, kemudian pertumbuhan stabil bagi perusahaan atau bagian perusahaan
3. Penciutan, kemudian pertumbuhan stabil bagi perusahaan atau bagian perusahaan
4. Pertumbuhan stabil, kemudian penciutan usaha bagi perusahaan atau bagian perusahaan

Pertanyaan yang menarik untuk dikemukakan ialah mengapa perusahaan menggunakan strategi kombinasi. Strategi kombinasi tidak gampang untuk digunakan. Namun bila suatu perusahaan menghadapi lingkungan sekitar jamak serta berubah dengan kecepatan yang berbeda-beda serta produk-produknya berada pada tahapan yang berbeda dalam daur hidupnya maka dapatlah dibayangkan kondisi di dalamnya strategi kombinasi masuk akal.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :

NIM :

BAB : V

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Mengapa perusahaan perlu mempertimbangkan alternatif strategi sebelum melaksanakan strategi?
2. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan:
 - a. Strategi meningkat
 - b. Strategi profit
 - c. Strategi stabil
 - d. Strategi yang dapat dipertahankan
 - e. Strategi kombinasi
3. Dalam kondisi tertentu, perusahaan pada akhirnya memilih untuk melakukan likuidasi, merger, *joint venture*. Berdasarkan pemahaman yang sudah Anda baca di atas:
 - a. Mengapa kondisi tersebut bisa terjadi? Jelaskan alasannya!
 - b. Apa saja keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan tersebut?
(Jelaskan masing-masing untuk kategori likuidasi, merger, dan *joint venture*)
 - c. Contoh perusahaan yang melakukan likuidasi, merger, *joint venture*

Lembar Observasi Mahasiswa

Buatlah sebuah video dengan konten yang menarik di mana Anda menjelaskan apakah yang dimaksud dengan strategi alternatif, kemudian ambil 1 contoh perusahaan yang ada di Indonesia

(kategori PT) kemudian analisislah perusahaan tersebut berdasarkan teori di bab V mengenai analisis dan pilihan strategi yang diambil perusahaan tersebut. Apabila Anda sudah selesai membuat, menyempurnakan dan merevisi video tersebut, Anda dapat mengunggahnya di youtube.

NB: Setiap mahasiswa dalam 1 kelas tidak diperkenankan menganalisis perusahaan yang sama.

BAB VI

PILIHAN STRATEGIK

6.1 Tujuan dan Pengertian Konsep

Tujuan bab ini adalah :

- a. Untuk menelaah arti penting dari pilihan strategik
- b. Untuk mempelajari bagaimana manajer membuat pilihan itu
- c. Untuk memahami pilihan-pilihan manakah yang telah dibuat di masa lampau dan kapan

Sebagaimana telah disinggung di dalam Bab terdahulu sesudah dipasangkan TEKALS dengan TKS, maka strategi-strategi potensial dipertimbangkan yang mencakup pertumbuhan stabil, pertumbuhan, penciutan, penggeseran usaha, kombinasi atau ragam yang lain lagi. Dalam mempertimbangkan berbagai strategi itu, para perumus strategi senantiasa mengajukan pertanyaan-pertanyaan pokok berikut : apakah yang menjadi lesan perusahaan adakah tujuan-tujuan itu dicapai melalui strategi yang dianut? Dari pernyataan di atas jelaslah bahwa pilihan strategik amat penting bagi pencapaian tujuan.

Konsep pilihan strategik menunjuk kepada keputusan yang menjatuhkan pilihan terhadap strategi tertentu dari berbagai alternatif strategi utama, yang paling sesuai bagi pencapaian

tujuan perusahaan. Penting untuk dipertahankan disini adalah bahwa pilihan strategik adalah suatu keputusan. Itu berarti berbagai segi dari proses pengambilan keputusan yang telah dibahas sebelumnya perlu mendapat perhatian.

6.2 Faktor-faktor Pemilihan

Diatas telah disebutkan bahwa pilihan strategik dibuat berdasarkan sejumlah faktor pemilihan yang diperlakukan sebagai tolak ukur. Pilihan-pilihan strategik dibuat berdasarkan empat faktor pemilihan berikut, yaitu :

- a) Persepsi manajerial tentang ketergantungan eksternal
- b) Sikap manajerial terhadap resiko
- c) Kesadaran manajerial mengenai strategi-strategi masa lalu yang dianut perusahaan
- d) Nisbah kekuasaan manajerial dan struktur organisasi

Faktor-faktor pemilihan itu dibicarakan lebih rinci di bawah ini :

6.2.1 *Persepsi manajerial tentang ketergantungan eksternal*

Sebagaimana telah disadari, perusahaan tidak bergiat dalam kehampaan melainkan dalam saling terkait yang langsung dan sinambung dengan lingkungan sekitar tugasnya yang kompleks. Makin besar perusahaan bergantung kepada lingkungan sekitar tugasnya, makin kurang fleksibel baginya untuk melakukan pilihan strategik. Jadi, rentang pilihan-pilihan strategik terbatas. Uraian ini sekali lagi memperlihatkan bahwa pilihan strategik

adalah hasil saling terkait perusahaan dengan lingkungan sekitar tugasnya.

6.2.2 Sikap manajerial terhadap resiko

Faktor kedua yang berpengaruh atas pilihan strategik ialah sikap manajerial terhadap resiko. Pertanyaannya ialah seberapa besar kadar resiko yang bersedia dipikul oleh perusahaan, para pemegang saham, dan oleh manajemen. Sikap manajerial terhadap resiko beragam mulai dari rasa tentram walaupun derajat keresikoannya tinggi sampai sikap menghindari sejauh mungkin resiko tersebut. Penghindar resiko mungkin memandang perusahaan lemah dan oleh karena itu akan menganut strategi defensif yang beresiko rendah.

Terdapat tiga bentuk kondisi mengenai resiko sebagaimana tampak dari tabel berikut :

Sikap Manajerial terhadap resiko.

Sikap manajerial terhadap resiko	Kemungkinan pilihan
1. Resiko perlu bagi keberhasilan	1. Proyek-proyek beresiko tinggi diterima atau dikehendaki
2. Resiko adalah suatu faktor kehidupan dan kadar resiko tertentu dapat diterima	2. Mengimbangkan antara pilihan-pilihan beresiko tinggi dan rendah

<p>3. Resiko tinggi adalah yang menghancurkan perusahaan dan harus ditekan serendah mungkin</p>	<p>3. Menghindari resiko : proyek-proyek beresiko ditolak</p>
---	---

Penting untuk dicatat juga bahwa sikap terhadap resiko dapat berubah. Faktor yang menyebabkan perubahan itu antara lain besaran usaha, kewirausahaan dan kepekaan industri.

6.2.3 Kesadaran manajerial mengenai strategi-strategi masa lalu yang dianut perusahaan

Pengaruh faktor ini secara ringkas dapat dirumuskan sebagai berikut : strategi-strategi masa lalu adalah titik awal bagi pilihan strategik dan boleh jadi menyisihkan pilihan-pilihan strategik lainnya.

Pertanyaan yang boleh dikemukakan ialah mengapa hal serupa ini dapat terjadi? Henry Mintzberg, berdasarkan penelitiannya, berkesimpulan sebagai berikut :

- a. Strategi sekarang muncul dari suatu strategi masa lampau yang dikembangkan oleh seorang pemimpin yang

berpengaruh. Strategi yang unik serta sangat terpadu itu berpengaruh besar terhadap pilihan strategik kemudian.

- b. Strategi yang bersangkutan menjadi terprogram dan momentum birokratis melanjutkan strategi itu. Mintzberg menyebutnya “push pull phenomenon”, artinya pembuat keputusan yang mula-mula mendorong strategi itu, sedangkan manajemen yang lebih rendah melanjutkannya.
- c. Kalau strategi ini mulai gagal karena kondisi-kondisi berubah, perusahaan membuat sub strategi-strategi baru yang dilekatkan ke dalam strategi lama dan hanyalah kelak kemudian mencari strategi utama yang sama sekali baru.
- d. Kalau lingkungan sekitar berlanjut berubah, perusahaan secara serius mempertimbangkan strategi-strategi utama yang lain.

Staw melalui penelitiannya berkesimpulan bahwa sebegitu para perumus strategi mengikatkan dalam jumlah yang makin besar sumber daya untuk mewujudkan strategi yang dianut, mereka menjadi terlibat secara pribadi dalam keputusan itu dan keterlibatan itu pada gilirannya meningkatkan kepatuhan terhadap keputusan terdahulu. Jadi, kalau pembuat keputusan secara pribadi merasa bertanggung jawab atas hasil, dan kalau hasil itu negatif, maka perumus strategi yang bersangkutan mengalokasikan dana dan sumber daya yang makin banyak lagi bagi pilihan strategik itu ketimbang mengurangnya. Fenomena ini disebabkan karena sikap untung-untungan atau karena keinginan

untuk runtut dalam pengambilan keputusan. Itu sebabnya agar supaya ada perubahan dalam pilihan strategi utama maka manajer teras perlu diganti terutama kalau hasil-hasil negatif telah dialami selama tenggang waktu yang cukup panjang.

Selain itu tahapan dalam daur hidup yang sedang dialami produk/jasa utama menentukan juga seberapa kritis kalau perusahaan terlalu terikat kepada strategi-strategi masa lalu. Pada tahap awal dalam daur hidup produk/jasa tak terlalu menjadi soal kalau perusahaan berpegang pada strategi masa lalu ketimbang kalau tahapan yang dicapai ialah dewasa atau keruntuhan.

6.2.4 *Nisbah kekuasaan manajerial dan struktur organisasi*

Pengalaman memperlihatkan bahwa nisbah kekuasaan merupakan suatu realitas penting di dalam kehidupan organisasi. Pertanyaan utama yang dapat dikemukakan ialah seberapa seringkah kekuasaan merupakan faktor penting dalam pilihan strategik Mitnzberg dan kawan-kawannya berkesimpulan bahwa ada tiga cara membuat pilihan strategik : penilaian, tawar-menawar, dan analisis. Dalam penilaian, suatu pilihan dibuat di dalam diri seseorang (merupakan proses pengambilan keputusan bawah sadar). Dalam tawar-menawar pilihan dibuat oleh sekelompok pengambil keputusan yang mempunyai tujuan lesan-lesan yang berbeda. Dalam analisis, data faktual secara sistematis ditelaah dalam proses evaluasi. Selanjutnya mereka berkesimpulan juga bahwa makin terfokus tanggung jawab

membuat keputusan, makin kurang terdokumentasi serta kurang kuantitatif data yang tersedia bagi pilihan yang dilakukan. Begitu juga makin tinggi desakan waktu, makin besar juga kecenderungan menggunakan penilaian.

Mereka berkeyakinan juga bahwa penilaian dipengaruhi oleh peubah-peubah sikap terhadap strategi masa lalu, resiko, ketergantungan eksternal, realitas kekuasaan, dan kekurangan pengetahuan di dalam kelompok. Tawar-menawar digunakan kalau kekuasaan untuk membuat keputusan terbagi di dalam organisasi. Analisis terbanyak digunakan dalam organisasi besar dimana keputusan-keputusan yang menyangkut biaya tinggi dibuat.

Guth mendasarkan diri kepada penelitiannya berkesimpulan bahwa keputusan amat dipengaruhi oleh nisbah-nisbah antar pribadi serta nisbah kekuasaan antar manajer teras. Selain faktor-faktor yang dikemukakan di atas, perlu diperhatikan juga dampak manajer atas rendahan terhadap pilihan strategik. Bahwa manajer teraslah yang membuat pilihan strategik sudah jelas. Namun, pilihan strategik pendahuluan yang dibuat para bawahan membatasi pilihan strategik yang lazimnya dipertimbangkan oleh manajer teras.

Akhirnya faktor matra waktu perlu mendapat perhatian pula dalam melakukan pilihan strategik. Proses dan kualitas keputusan yang dibuat amat diwarnai oleh seberapa banyak waktu tersedia bagi pengambil keputusan. Kerap kali batas waktu

ditetapkan oleh pihak lain dan bukannya ditetapkan oleh manajer. Kalau desakan waktu sebegitu tinggi, para perumus strategi mungkin tak dapat mengumpulkan cukup informasi atau mempertimbangkan alternatif dalam jumlah yang memadai. Begitu pula pengaruh waktu terhadap proses pembuatan keputusan itu sendiri. Wright berdasarkan penelitian yang dilakukannya menyimpulkan bahwa kalau terdesak waktu manajer memberi bobot yang lebih besar kepada bukti-bukti negatif ketimbang yang positif serta mempertimbangkan sejumlah kecil faktor dalam membuat keputusan.

6.3 Proses Pilihan

Pilihan terhadap suatu strategi bukanlah suatu keputusan rutin atau mudah. Pilihan strategik, sebagaimana halnya semua keputusan, dibuat dalam konteks pembuat keputusan serta situasi pengambilan keputusan. Sikap manajer terhadap resiko serta perasannya tentang dimana kedudukan perusahaan pada saat tertentu membatasi pandangan terhadap pilihan-pilihan tertentu. Demikian juga, tak selalu model rasional dapat diikuti dalam membuat pilihan strategik baik oleh karena kurang kemampuan, kurang informasi maupun oleh karena kondisi yang berubah cepat. Itu berarti ada kawasan pilihan terbatas yang terbuka bagi manajer.

Sikap menghindari resiko pun menyebabkan bahwa pilihan-pilihan lainnya dipandang terlalu banyak mengandung resiko. Permasalahan politik di dalam perusahaan sendiri mendepak

pilihan-pilihan tertentu lainnya, dan strategi masa lalu merupakan titik tolak pilihan strategik. Jadi berbagai faktor itu menyingkirkan cukup banyak pilihan dan meninggalkan alternatif yang terdapat dalam kawasan pilihan. Alternatif yang di dalam kawasan yang harus dipilih oleh manajer teras, baik itu menyangkut strategi pokok maupun strategi pengganti kalau-kalau kondisi berubah.

Charles Hofer mengungkapkan pilihan strategik itu dibuat dalam kenyataan. Hofer menyatakan hal-hal berikut :

- a. Tantangan yang berbeda-beda menuntun ke arah strategi yang berbeda pula
- b. Kalau kesempatan luas terhadap di dalam lingkungan sekitar dan/ atau bila ada kelebihan sumber daya, perusahaan berupaya memperluas wilayah operasinya
- c. Kalau kondisi adalah sebaliknya dari (b), perusahaan akan menciutkan operasi dan merubah strategi fungsional atau memilih diversifikasi konglomerat
- d. Strategi yang paling sering dijalankan ialah pengembangan produk-produk baru bagi pasar yang ada serta mempertinggi penetrasi produk yang ada ke dalam pasar yang ada
- e. Strategi yang jarang digunakan ialah integrasi vertikal ke depan dan diversifikasi internal

Selain itu Hofer melihat juga bagaimana perusahaan menanggapi dengan keputusan-keputusan strategik terhadap tahapan-tahapan daur hidup produk Pendapatnya adalah sebagai berikut :

- a. Perubahan paling fundamental yang menentukan strategi kompetitif adalah tahapan daur hidup pokok
- b. Perubahan-perubahan utama dalam strategi usaha lazimnya diperlukan selama tiga tahapan daur hidup pengenalan, kedewasaan, dan keruntuhan
- c. Pada tahap pengenalan, penentuan-penentuan utama strategi usaha ialah kebaruaran produk, tingkat perubahan teknologis dalam rancangan produk, kebutuhan pembeli, serta frekuensi produk dibeli
- d. Dalam tahapan kedewasaan, penentu-penentu utama strategi usaha ialah sifat kebutuhan pembeli, derajat differensifikasi produk, tingkat perubahan teknologis dalam rancangan produk, derajat segmentasi pasar, ratio biaya distribusi terhadap nilai tambah pembuatan produk, serta frekuensi produk dibeli.
Penentu-penentu sekunder strategi usaha beragam tergantung pada derajat differensiasi produk dan sifat kebutuhan pembeli.
- e. Pada tahapan keruntuhan, penentu-penentu utama strategi usaha ialah kesetiaan pembeli, derajat differensiasi produk, elastisitas harga permintaan, bagian pasar perusahaan dan kualitas produk, serta besaran peralatan marginal.

Perlu ditambahkan juga bahwa pilihan strategik beragam menurut periode ekonomi. Pilihan strategik berubah sepanjang

waktu serta berbeda menurut jenis industri. Setelah membahas pilihan strategik di dalam Bab VII diuraikan tentang perencanaan strategi.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : VI

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan:
 - a. Persepsi manajerial tentang ketergantungan eksternal
 - b. Sikap manajerial terhadap resiko
 - c. Kesadaran manajerial
 - d. Nisbah kekuasaan manajerial
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan daur hidup produk menurut Hofer!

Lembar Observasi Mahasiswa

Secara berkelompok (2-3 orang) mahasiswa diminta untuk, melakukan wawancara kepada perusahaan yang bersedia untuk diwawancarai dengan menanyakan pilihan strategi mereka dalam menjalankan bisnis.

Hal-hal yang dapat ditanyakan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor pemilihan strategi
- b. Proses pilihan
- c. Tips dari pengusaha/praktisi dalam memilih strategi yang sesuai dengan kebutuhan

Tugas ini dibuat dalam bentuk makalah yang terdiri dari pendahuluan, identifikasi dan pembahasan hasil wawancara, penutup (kesimpulan individu dan kelompok), serta daftar pustaka.

BAB VII

PERENCANAAN STRATEGIS

7.1. Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan kegiatan paling awal setelah terbentuknya visi dan misi perusahaan dan ternyata sejalan dengan Undang-Undang RI No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang menyatakan bahwa perencanaan adalah proses untuk menentukan tindakan yang tepat di masa depan melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Pada era globalisasi ini segala perusahaan baik UMKM maupun perusahaan besar sudah lebih intens menggunakan perencanaan sebagai langkah awal. Mengutip dari penulis Olsen dan Edie (1982) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) “bahwa perencanaan strategis sebagai upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut”. Syarat perencanaan strategis harus terkumpulnya informasi input masalah secara komprehensif secara partisipatif komunikatif beserta akomodasi kepentingan

dan nilai yang berbesa dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Dikutip dari Steiner (1979) dan Barry (1986) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat membantu organisasi melalui penajaman visi dan misi perusahaan dengan cara memecahkan masalah utama organisasi dan membangun kerja kelompok dan keahlian yang melintasi tingkat dan fungsi

Halim dan Kusufi (2012: 95) menyatakan bahwa proses penentuan program, aktivitas, atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah lokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. Adapun output dari perencanaan strategis menjabarkan misi perusahaan berupa petunjuk operasional sebagai rencana – rencana strategis dan petunjuk teknis berupa program- program kegiatan. Organisasi yang hanya mengandalkan insting saja karena tidak berkenan melaksanakan perencanaan strategis akan mengalami masalah dalam penganggaran, misalnya beban kerja anggaran yang tidak seimbang (*overload*), tidak tepat sasaran dan sebagainya.

Bryson dalam Roofiah (2011:21) menyatakan pula bahwa perencanaan strategis merupakan inovasi manajemen yang dapat bertahan lama, karena perencanaan strategis dibangun di atas pembuat keputusan politik terhadap isu –isu yang langsung berkaitan dengan organisasi tersebut sebagai lingkungan makro. Hal ini harus diikuti dengan memaksimalkan kekuatan internal

dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan atau mengatasi ancaman eksternal. Penjelasan tersebut senada dengan Roofiah (2011: 22) yang mengklaim bahwa perencanaan strategis diperlukan sebagai pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan untuk membuat keputusan yang diambil saat ini. Untuk itu diperlukan informasi terhadap kondisi lingkungan makro dan mikro yang statis dan dinamis sehingga akan diperoleh berbagai alternatif yang akan dipilih yang terbaik dari sekian alternatif tersebut.

7. 2. Konsep Perencanaan

Perencanaan strategis perusahaan adalah kerangka pembangunan organisasi dalam jangka panjang misalnya 25 tahun kedepan yang bersifat komprehensif dengan penjabaran rumusan misi kemana perusahaan akan diarahkan dan bagaimana pengalokasian sumberdayanya. Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dengan penjabaran yang lebih singkat sebagai perencanaan strategis menengah dan pendek.

Robbins dan Coulter (2002) dalam Erni dan kurniawan (2005) mendefinisikan perencanaan adalah sebagai sebuah proses yang

dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan system perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan strategis adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai akan tetapi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang kita inginkan.

Perencanaan Strategik (Strategic Planning) adalah Proses pemilihan tujuan - tujuan organisasi, penentuan strategi, program - program strategi, dan penetapan metode - metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan

telah diimplementasikan. Perencanaan Strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan *et.al.*, 2001;300).

Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu:

1. Sasaran strategik (strategic objective)
2. Inisiatif strategik (strategic initiative)
3. Target

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsimanajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan yang bertujuan untuk memenuhi organisasi, penentuan strategi,

program-program strategi, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Perencanaan ini juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001;300).

Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121).

7.3. Alasan Pentingnya Perencanaan Strategis

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis bagi perusahaan sangat penting, karena tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Perencanaan Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan yang dipimpinnya

7.4. Merumuskan Tujuan Untuk Sebuah Rencana

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer :

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.

3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

Robbins dan Coulter menyatakan tujuan perencanaan antara lain:

Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahannya baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang

dapat menimbulkan inefisiensi Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Perencanaan memberikan arah tindakan saat ini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan risikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai. Karena pentingnya fungsi perencanaan, maka dalam dunia militer dikenal idiom :”Jika kamu gagal merencanakan, maka kamu merencanakan kegagalan”

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, manfaat-manfaat yang diberikan tersebut diantaranya adalah :

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.

3. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.
4. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
5. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
6. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dst.

7.5. Manfaat dan Peranan Rencana Strategis

Menentukan batasan usaha/ bisnis. Memilih fokus bidang usaha yang akan dikembangkan yang didasarkan pada semua lapisan manajemen.

Memberikan arah perusahaan. Menentukan batasan usaha dan arahperusahaan merupakan dua sisi dari satu mata uang yang sama yang mendasari atau dihasilkan. Kedua hal itu merupakan dasar penyusunan prioritas tindakan dan kebijakan perusahaan

dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan. Rencana strategismenunjang pengarahannya dan pembentukan budaya perusahaan lewat proses interaksi, tawar-menawar, atau komunikasi timbal-balik, menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai, menjaga fleksibilitas dan stabilitas operasi dan memudahkan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran tahunan.

7.6. Pendekatan atau Metode Penyusunan Rencana Strategis

Pendekatan ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berdasarkan lingkup dan titik bahasan di satu pihak dan penekanan pada proses atau hasil di lain pihak. Pada pengelompokan pertama, menurut Porter, terdapat pendekatan klasik berhadapan dengan pendekatan non-klasik. Kemudian, pada kelompok kedua terdapat pendekatan keperilakuan berhadapan dengan pendekatan administratif.

1. Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik diperkenalkan oleh Porter untuk membedakan umum dengan pendekatannya sendiri. Dalam analisis lingkungan dimasukkan semua faktor lingkungan usaha, baik yang langsung maupun tidak langsung, sehingga bersifat global. Pendekatan ini relatif mudah karena dua hal: informasi yang disyaratkan bersifat global dan teknik yang digunakan sederhana.

2. Pendekatan Non-Klasik

Pendekatan non-klasik atau pendekatan Porter ini menitikberatkan pada analisis posisi persaingan, sehingga hanya lingkungan langsung perusahaan yang relevan. Pendekatan ini mensyaratkan informasi yang cukup tentang pihak dalam lingkungan persaingan tersebut. Hasilnya spesifik tentang strategi perusahaan yang dipilih.

3. Pendekatan Administratif

Fokus pendekatan ini adalah dokumen resmi rencana strategis yang memenuhi syarat yang berisi arah dan strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memperhatikan faktor komitmen dan berbagai tingkat dan bidang manajemen.

4. Pendekatan Keperilakuan

Bertentangan dengan pendekatan administratif. Penekanan pendekatan ini adalah manfaat utama dari suatu rencana strategis bukan pada hasil berupa dokumen resmi, melainkan pada komitmen, kesepakatan, tingkah laku yang dihasilkan dari proses penyusunan dokumen.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : VII

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

Lembar Kerja Mahasiswa

Soal:

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen perencanaan strategi?
2. Jelaskan beberapa manfaat dari perencanaan strategi!
3. Jelaskan pendekatan/metode penyusunan rencana strategi!

Lembar Observasi Mahasiswa

Secara individu buatlah kompilasi e-poster dengan topik mengenai manajemen perencanaan strategi dengan menyisipkan 1 perusahaan yang mampu menyusun rencana strategi dengan baik (didukung dengan referensi yang jelas dan tepat!)

Setelah hasil tersebut selesai, unggahlah di media social kemudian tag dosen pengampu Anda!

BAB VIII

PENDEKATAN TIGA

MANAJEMEN STRATEGI (1)

GENERIK PORTER, (2)

GENERIK GLUECK, (3)

STRATEGI UTAMA

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat diperlukan strategi bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Maka perlu adanya perumusan strategi yang tepat agar perusahaan mampu bersaing secara global. Pada era digital semua serba mudah, mulai pemasaran produk berubah melalui media online yang tidak memerlukan penambahan tenaga kerja, tempat atau lokasi kerja dan lebih efisien karena semua serba mudah dan mampu mengurangi biaya operasional perusahaan.

Menurut David dan Thomas (2003:16) dalam Gamal dan Purwoko (2016:1) Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Melalui strategi maka akan

meningkat keunggulan kompetitif sehingga keterbatasan bersaing menjadi kecil. Ada beberapa strategi bagi perusahaan dengan cara memilih salah satu atau kombinasi strategi yaitu strategi global, strategi *Glueck's generic* dan strategi utama. Strategi tersebut dapat mampu memberikan solusi dari beberapa permasalahan ekonomi global yang sedang dihadapi. Atas dasar ketiga strategi ini perusahaan akan mampu bersaing dan mampu memproduksi produk atau jasa yang sangat dibutuhkan.

8.1. Strategi Generik Porter

8.1.1. Pengertian Strategi Generik Porter

Menurut Porter (2007:71) strategi generic adalah “pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlakukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak”. Strategi perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing secara jangka panjang yang disebabkan salah satu dari ketiga strategi generik. Strategi generik memiliki tiga yang meliputi strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus dan strategi ini diperoleh pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Hal ini dapat diambil langkah langkah yang tepat guna mencapai keunggulan biaya dengan

mencapai pada target tertentu (*fokus*) dengan kata lain mencapai kekhasan tertentu (*diferensiasi*)

Menurut (Porter, 2005), strategi sebagai landasan dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yang meliputi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus yang kesemuanya disebut strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya ditekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit menjadi sangat rendah sehingga cocok bagi konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi bertujuan membuat produk dengan menyediakan jasa unik di seluruh industry sehingga diharapkan cocok bagi konsumen yang tidak terlalu peka dengan perubahan harga. Hal terakhir tentang perlunya focus yang menandakan pembuatan produk beserta penyediaan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen sebagai ceruk pasar.

Target/Market Scope	Advantage	
	Low Cost	Product/Service Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Gambar 8.1. Strategi Porter

(Sumber: Competitive Strategy, Michael Porter)

Sesuai gambar diatas, Porter (2005) mengatakan bahwa penggunaan strategi tersebut mensyaratkan yang terdiri; penataan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Hal ini berlaku pada perbedaan perusahaan besar dengan perusahaan UMKM terhadap akses sumber daya lebih besar besar bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil sering bersaing dengan landasan fokus.

Porter (2005) menyatakan bahwa bidang perencanaan melalui staf perencana melakukan strategi penganalisisan biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan memfokuskan pada unit bisnis yang potensial di dalam perusahaan. Pemanfaatan sumber daya dengan aktivitasnya yang tepat dapat meningkatkan keunggulan kompetitif sehingga akan terjadi pengurangan biaya dan peningkatan diferensiasi. Selain itu, perlunya perusahaan mengalihkan ketrampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

8.1.2. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi ini menekankan pada upaya memproduksi produk standar dalam artian sama spec dan aspek produk tersebut dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk, jasa dan ide ini umumnya tertuju pada konsumen yang relatif mudah dipengaruhi oleh variabel pergeseran harga (*price sensitive*)

karena harga merupakan faktor penentu keputusannya. Jenis strategi ini sangat sesuai dengan perilaku pelanggan yang mempunyai kebutuhannya yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement* yang tidak memperdulikan perbedaan merek, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Penggunaan model strategi ini maka komoditas berupa produk, jasa dan ide menjadikan perusahaan dapat memperpanjang siklus daur hidup perusahaan karena mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan tidak menutup kemungkinan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam penentuan harga pasar dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan efektifitas biaya. Adapun keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini dari berbagai variasi baik pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi modern, *sharing* biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, analisis kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimalisasi kapasitas utilitas, akses rutin terhadap bahan baku maupun manajemen saluran distribusi. Keuntungan dari strategi biaya rendah yaitu melaksanakan strategi integrasi mulai dari hulu (*backward integration*), menuju hilir (*forward integration*), termasuk ke samping (*horizontal integration*) guna memperoleh berbagai keuntungan dan subsidi

silang dari strategi biaya rendah ini. Strategi ini dilaksanakan berbarengan dengan strategi lainnya yaitu strategi diferensiasi.

Strategi biaya rendah bagi perusahaan harus memiliki sumber daya (resources) dan kelengkapan organisasi perusahaan. Hal ini bisa dijalani jika sumber daya perusahaan telah kekuatan modal, Kreatif pada rekayasa proses (process engineering), monitoring dan evaluasi (monev) rutin dan disiplin pelaksanaannya, standarisasi produksi, biaya promosi dengan model platform dan alternatif alat distribusi. Sedangkan dari kelengkapan organisasi diperlukan kemampuan pengendalian biaya ketat, prosedur sistem informasi manajemen pengendalian, dan insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil) seperti yang diuraikan oleh Umar (1999).

8.1.3. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi ini bertujuan mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industri sepanjang beberapa dimensi yang secara luas dihargai oleh pembeli. Alat untuk diferensiasi adalah khas masing-masing industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem pengiriman yang dijual, pendekatan pemasaran,

dan berbagai faktor lain. Diferensiasi merupakan pembedaan terhadap produk perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dengan berbagai keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk, jasa dan ide sebagai pembeda memungkinkan sebagai daya tarik untuk mengundang minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Perbedaan tersebut bisa saja bervariasi mulai dari pasar yang satu dengan pasar yang lainnya dengan tetap mendasari pengalaman kepuasan konsumen secara fisik maupun nurani terhadap sifat dan atribut yang melekat padanya. Beberapa keunggulan meliputi pemeliharaan yang praktis, tambahan kegunaan, keamanan, dan berbagai fitur lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi pembedaan produk umumnya dibidik ke para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*) melainkan kenikmatan dari produk, jasa dan ide itu. Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi yang mana belum tentu menjamin keunggulan kompetitif, khususnya produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika competitor / pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Penggunaan strategi ini dapat tepat sasaran apabila digunakan konsumen dengan produk yang bersifat penggunaan jangka panjang dan memiliki keunikan yang sulit ditiru oleh pesaing. Tim R dan D untuk mengembangkan produk perusahaan mengusahakan memperkecil resiko terhadap

perbedaan atau keunikan produknya yang dianggap biasa atau tidak adas penambahan nilai bagi konsumennya. Bila tim terpadu yaitu R dan D dan tim pemasaran tidak waspada dan hati hati menyikapi kebutuhan dan keinginan konsumen, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar dan pesaing akan memenangi persaingan.

Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

Pada startegi ini ada beberapa tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing. Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau

keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

Strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Ada dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*productengineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999).

8.1.4. Strategi Fokus (*focus*)

Strategi ini bertujuan membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini

ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Strategi ini sangat berbeda dari yang lain karena didasarkan pada pilihan dari ruang lingkup kompetitif yang sempit dalam sebuah industri. *The Focuser* memilih segmen atau kelompok segmen industri dan menjalin strategi untuk melayani mereka dengan mengesampingkan orang lain.

Strategi fokus memiliki dua varian. Fokus biaya sebuah perusahaan mencari keuntungan biaya dalam target segmen, sedangkan di fokus diferensiasi perusahaan mencari diferensiasi dalam target segmen. Target segmen harus memiliki baik pembeli dengan kebutuhan yang tidak biasa atau produksi dan sistem pengiriman yang melayani segmen target harus berbeda dari industri segmen lainnya. *The Focuser* dengan demikian dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mendedikasikan diri pada segmen eksklusif. Jika suatu perusahaan dapat mencapai pembangunan kepemimpinan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen dan segmen secara struktural menarik, akan menjadikan *focuser* di atas rata-rata pemain dalam industri.

Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa

digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*. (Porter, 1980 dan 1985).

8.2. Strategi Generik Glueck

Glueck meyakini bahwa strategi perusahaan pada dasarnya dapat dikategorikan ke dalam empat strategi generik, yaitu: strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), penциutan (*retrenchment*), dan kombinasi (*combination*) dari ketiganya. (Umar,1999).

8.2.1 Strategi Stabilitas (*stability*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif rendah resiko dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi matang/dewasa (*maturity*).

8.2.2. Strategi Ekspansi (*expansion*)

Strategi ekspansi menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

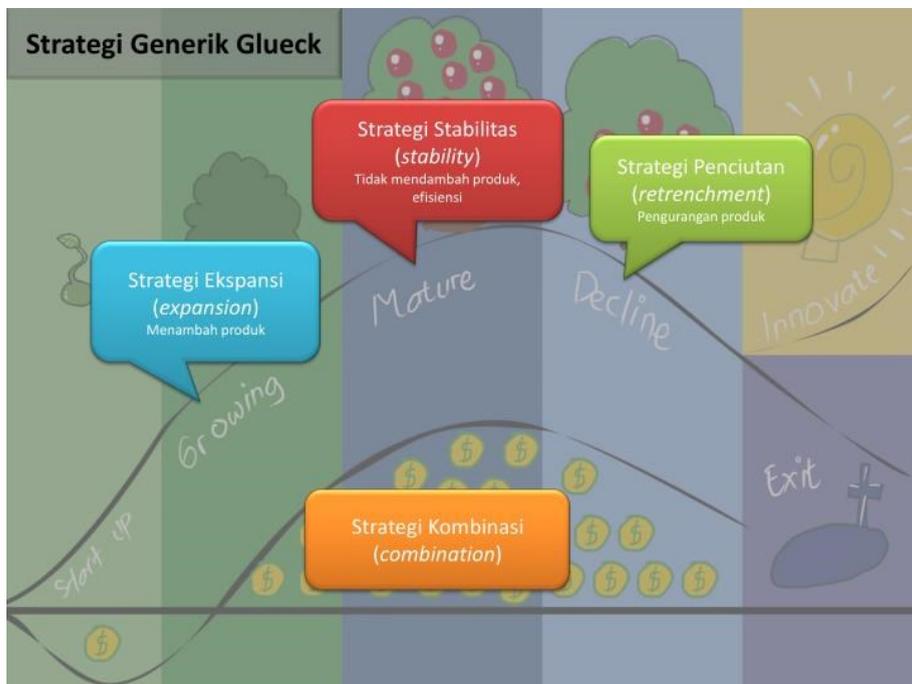
8.2.3. Strategi Penciutan (*retrenchment*)

Strategi penciutan dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki aliran keuangan (*cash-flow*) negatif. Biasanya strategi ini diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap menurun (*decline*).

8.2.4. Strategi Kombinasi (*combination*)

Strategi ini merupakan kombinasi dari strategi stabilitas, strategi penciutan dan strategi ekspansi. Adanya berbagai

perubahan eksternal seringkali hadir secara tidak seragam (dan bahkan terkadang sulit diduga) terhadap berbagai lini produk (*product line*) yang dihasilkan suatu perusahaan seperti daur hidup produk (*product life cycle*) yang tidak seragam, maka perusahaan tersebut dapat saja melakukan kombinasi atas ketiga jenis strategi di atas secara bersama.



Gambar 8.2. Strategi Generik Glueck

8.3. Strategi Utama

Terdapat 4 kelompok strategi utama dengan 14 tipe turunannya. Keempat belas tipe strategi tersebut adalah sebagai berikut (Lihat David, 1998; Porter 1980 dan 1985):

8.3.1 *Integration Strategies*

Tiga jenis strategi, yaitu *forward*, *backward*, dan *horizontal* seringkali disebut sebagai strategi-strategi *vertical integration*, meliputi:

a. Forward Integration

Integrasi ke hilir melibatkan upaya untuk memperoleh kepemilikan (saham perusahaan) lebih besar atau meningkatkan kontrol terhadap para distributor dan peritel. Salah satu bentuk/cara efektif untuk melakukan strategi ini adalah waralaba (*franchising*). Begitu banyak perusahaan berminat di bidang ini sebagai upaya untuk mendistribusikan produknya (barang maupun jasa). Salah satu alasan terbesar hadirnya bentuk waralaba ini adalah realita bahwa model ini sebetulnya merupakan upaya untuk membagi biaya dan peluang kepada banyak pihak. Perhatikan gejala bermunculannya *factory outlet* yang merupakan salah satu bentuk strategi ini. Contoh lain adalah perusahaan farmasi Kimia Farma dengan Apotik Kimia Farma-nya dan perusahaan sepatu BATA dengan toko BATA-nya.

b. Backward Integration

Integrasi ke hulu merupakan suatu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Hal ini dibutuhkan karena baik produsen maupun peritel selalu membeli bahan baku dari perusahaan pemasok. Strategi ini menjadi menarik terutama ketika perusahaan pemasok yang saat ini ada ternyata tidak dapat diandalkan (*unreliable*), terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Langkah ini dapat disebut sebagai upaya “mengamankan” jalur pasokan perusahaan terhadap kebutuhan dalam rangka proses produksinya. Contoh yang menarik adalah Harian Jawa Pos yang mendirikan pabrik kertas untuk menjamin ketersediaan pasokan kebutuhan bahan bakunya. Namun demikian, perlu pula dicermati munculnya kecenderungan bahwa berbagai industri besar mulai melakukan aktivitas de-integrasi (*deintegration*), yaitu melepas berbagai aktivitas yang “seharusnya” menjadi bagian dari aktivitas perusahaan pemasok. Tidak tertutup kemungkinan, sampai pada level tertentu, ternyata perusahaan menemukan bahwa integrasi ke hulu bukan lagi solusi tepat untuk unggul dalam persaingan, karena menjadi semakin membebani keuangan perusahaan. Oleh karenanya, kecenderungan perusahaan untuk melakukan outsourcing kemudian menjadi berkembang pesat. Perhatikan kebijakan Sampoerna ketika

melakukan outsourcing produksi rokok kretek tangan kepada berbagai koperasi di Jawa Tengah.

c. Horizontal Integration

Strategi integrasi ke samping merupakan strategi yang dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam kompetisi perusahaan saat ini adalah meningkatnya upaya untuk melakukan integrasi ke samping sebagai suatu strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan perusahaan yang sedang bersaing memberikan peluang terjadinya skala ekonomi (*economies of scale*) serta mendorong terjadinya transfer sumber daya dan kompetensi perusahaan. Dalam artikelnya, Kenneth Davidson (Davidson, 1987) mengungkapkan bahwa merger di antara perusahaan yang tidak bergerak di bidang yang sama merupakan suatu kesalahan. Tetapi merger yang terjadi pada perusahaan yang sedang bersaing langsung (*direct competitors*) memberikan peluang yang besar untuk menyatukan potensi agar menjadi lebih efektif, efisien, dan kompetitif. Contoh pelaksanaan strategi integrasi horisontal adalah ketika toko obat Guardian membeli Shop-in atau Indofood membeli SuperMie, dan ketika beberapa bank membentuk Bank Mandiri.

8.3.2. Intensive Strategies

Pada kelompok ini mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada dan terbagi tiga strategi, yaitu:

a. Market Penetration

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini di dalam pasar yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini umum diterapkan baik sendiri maupun sebagai kombinasi dengan strategi lainnya. Termasuk di dalam penetrasi pasar adalah meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang-barang promosi secara ekstensif (besar-besaran), atau peningkatan upaya-upaya publisitas. Aktivitas pemasaran dan promosi yang intensif dari A-Mild Sampoerna dan berbagai perusahaan rokok lainnya merupakan contoh yang menarik. Demikian juga dengan upaya McDonald untuk memberikan berbagai cinderamata menarik maupun beberapa pabrik farmasi yang meningkatkan jumlah detailer obat-nya.

b. Market Development

Pengembangan pasar melibatkan upaya-upaya untuk mengenalkan produk atau layanan yang ada saat ini kepada berbagai wilayah geografis baru. Globalisasi dan iklim perkembangan pasar internasional semakin kondusif untuk strategi ini. Hal ini dibutuhkan karena tidak jarang persaingan

yang demikian ketat pada suatu pasar tertentu menyebabkan pengalihan perhatian kepada pasar yang baru merupakan solusi agar perusahaan tidak tersingkir dari arena bisnisnya.

Namun demikian, perlu dicermati bahwa pada wilayah-wilayah tertentu masuknya pemain baru yang besar akan menimbulkan pergeseran equilibrium persaingan bisnis yang ada. Oleh karenanya, tidak jarang para pemain besar akan mengalami tantangan dari para pemain lokal sehingga terpaksa harus melakukan berbagai konsesi yang dapat diterima. Berbagai perusahaan ritel yang bergerak pada skala grosir dan hypermarket, sering mengalami tantangan tersebut. Makro, Alfa, Holland Bakery, Matahari dan berbagai perusahaan lainnya, membuka gerai baru di berbagai lokasi merupakan contoh penerapan strategi ini.

c. Product Development

Pengembangan produk yang berusaha meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau modifikasi produk atau layanan yang ada saat ini. Biasanya strategi pengembangan produk tercermin pada biaya penelitian dan pengembangan (Research and Development) yang besar. Beberapa industri yang sangat didominasi oleh aktivitas R&D adalah otomotif, komputer, dan farmasi. Pada industri yang berbasis R&D seperti ini, setiap keterlambatan untuk meluncurkan sesuatu yang baru akan berarti perusahaan tersebut berpeluang kehilangan posisi kompetitifnya. Dan oleh karenanya, aktivitas R&D menjadi tidak pernah berhenti untuk menghasilkan suatu perbaikan yang terus-menerus

(continuous improvement). Rinso dengan berbagai variannya serta Pepsodent dengan berbagai variannya merupakan contoh dari strategi ini. Juga munculnya berbagai features baru pada produk Handphone, komputer, dan perusahaan jasa seperti Telkom dengan Telkom Memo-nya merupakan contoh yang menarik.

8.3.3. Diversification Strategies

Dari waktu ke waktu semakin sedikit perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha, justru karena kompleksitas persoalan yang dimunculkan oleh strategi ini. Suatu kelompok usaha yang bergerak pada sektor yang beragam tentunya sangatlah sulit dikelola. Strategi diversifikasi menjadi populer karena setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar tidak tergantung hanya pada satu jenis usaha saja. Tetapi konsep pemikiran tersebut mulai surut sejak dekade 1980-an. Pada prinsipnya kecenderungan baru tersebut dimotori oleh keinginan untuk menjadi lebih baik dan tidak bergerak terlalu jauh dari basis kompetensi utama (core competence) setiap perusahaan.

Namun demikian, hal tersebut bukan berarti strategi diversifikasi sudah benar-benar hilang. Masih cukup banyak pula perusahaan yang berhasil dengan strategi ini, terutama bagi perusahaan yang bergerak di wilayah bisnis yang mengalami kecenderungan menurun (decline), seperti ketika Philip Morris, sebuah produsen rokok membeli Kraft General Food, sebuah

perusahaan makanan dalam kelompok Nestle. Hal ini dilakukan karena konsumsi rokok semakin menurun akibat peningkatan kesadaran konsumen atas kesehatan dan bahaya rokok.

a. Concentric Diversification

Diversifikasi terkonsentrasi merupakan suatu strategi yang menghasilkan produk atau layanan baru tetapi berhubungan/terkait dengan yang telah ada. Contoh dari strategi ini adalah Harian Kompas yang memunculkan berbagai surat kabar, tabloid, dan majalah baru.

b. Horizontal Diversification

Jika suatu perusahaan menerapkan strategi yang menambah produk atau layanan baru yang tidak berhubungan/terkait dengan yang telah ada, tetapi ditujukan kepada pasar/ konsumen yang telah ada disebut sebagai diversifikasi horizontal. Perhatikan Garuda Indonesia Airways yang memiliki beberapa jaringan hotel di Indonesia.

c. Conglomerate Diversification

Ketika suatu perusahaan menambah suatu produk atau layanan baru yang tidak terkait/ berhubungan dengan yang sekarang ada, maka strategi tersebut disebut sebagai diversifikasi konglomerat. Pada beberapa kasus terjadi bahwa strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan melalui aktivitas memecah perusahaan yang telah dibeli atau menjual kembali salah satu atau lebih devisinya. Ketika Lippobank memutuskan untuk bergerak di sektor properti atau ketika

Bimantara memasuki sektor televisi merupakan dua contoh strategi konglomerasi. Demikian pula Maspion dengan Maspion Bank-nya.

8.3.4. Defensive Strategies

Strategi defensif ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan bisnis dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit (terkadang tidak mungkin) dikontrol dan diprediksi. Strategi defensif sering pula dikenal sebagai survival strategy, yang cenderung terjadi dalam suasana krisis ekonomi.

a. Joint Venture

Strategi ini merupakan strategi yang sangat populer dan muncul ketika dua atau lebih perusahaan membentuk suatu kerjasama atau konsorsium dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini masuk dalam kategori strategi defensif karena perusahaan yang melakukan JV tidak berminat untuk bekerja/ mengambil resiko sendiri. Tidak jarang, pihak-pihak yang bermaksud melakukan kerjasama tersebut membentuk suatu perusahaan baru dengan tujuan menjalankan kerjasama yang dimaksud.

Strategi ini begitu populer di kelompok industri yang bersifat padat modal (intensive capital) dan penuh resiko, seperti industri farmasi dan komputer. Berbagai kisah di balik strategi Microsoft memasuki pasar Cina merupakan contoh penerapan

strategi JV. Di bidang media adalah hadirnya Harian Surya di Surabaya sebagai hasil JV antara Kompas dan Pos Kota.

b. Retrenchment

Strategi pengurangan dilakukan ketika organisasi mengelompok kembali melalui reduksi biaya dan aset dalam upaya membalikkan proses penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini terkadang dikenal sebagai strategi turnaround atau reorganizational. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat keunggulan yang membedakan (*distinctive competences*) yang dimiliki perusahaan. Pada masa strategi ini dijalankan, operasi perusahaan berjalan dengan sumber daya (terutama dana) yang terbatas dan akan berada pada kondisi penuh tekanan dari berbagai pihak seperti pemilik saham, pegawai, dan media. Strategi pengurangan dapat berbentuk penjualan aset untuk memperoleh dana tunai, pemangkasan lini produk (*product line*), menutup bisnis yang kurang menguntungkan atau yang tidak termasuk *core competence* perusahaan, otomatisasi proses, pengurangan jumlah pegawai, dan penerapan sistem kontrol pengeluaran biaya. Pengurangan kapasitas produksi berbagai perusahaan selama krisis moneter di Indonesia dapat diangkat sebagai contoh. Demikian pula dengan kebijakan PHK maupun pemulangan tenaga kerja asing demi menjaga keberlangsungan bisnis selama krisis. Yang perlu diperhatikan adalah keputusan untuk membangkrutkan diri bisa juga hadir sebagai salah satu bentuk penerapan strategi pengurangan ini. Oleh karenanya perlu

dicermati hubungan antar perusahaan dalam satu kelompok usaha dan kesehatan keuangan keseluruhan kelompok usaha tersebut dalam kaitan dengan strategi pembangkutan diri ini.

c. Divestiture

Menjual sebuah divisi usaha atau bagian dari organisasi perusahaan disebut sebagai strategi divestasi. Seringkali strategi divestasi dilakukan dalam rangka memperoleh dana segar bagi kepentingan investasi atau akuisisi strategik lebih lanjut atau di bidang lain yang lebih prospektif. Divestasi bisa pula merupakan bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membersihkan/menyingkirkan berbagai bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau bagian yang tidak sepenuhnya sesuai dengan aktivitas perusahaan. Strategi divestasi menjadi populer ketika perusahaan berupaya untuk kembali dalam core competence-nya serta mengurangi kompleksitas diversifikasinya agar lebih terkelola dengan baik. Keputusan PT HM Sampoerna untuk melepas berbagai bisnisnya seperti perbankan, properti, dan transportasi (dalam rangka kembali ke inti usahanya, rokok) sebelum krisis melanda Indonesia merupakan suatu contoh strategi ini.

d. Liquidation

Strategi likuidasi dapat diidentifikasi ketika perusahaan melakukan penjualan seluruh asetnya secara bagian per bagian untuk menghasilkan dana tunai. Likuidasi biasanya dipahami sebagai pengakuan atas kekalahan dan cenderung — secara

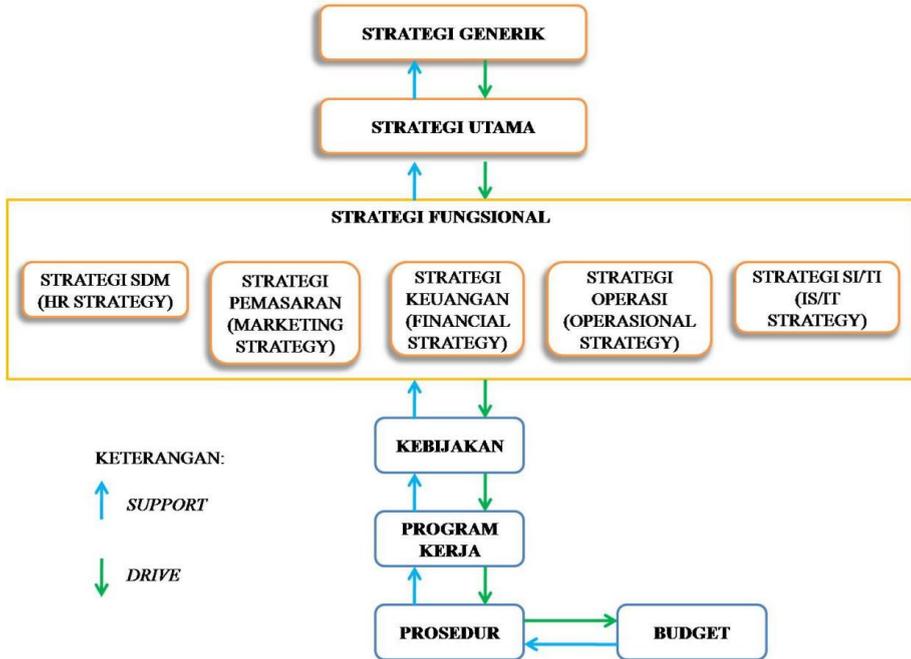
emosional — sulit dijalani. Namun demikian, bisa dimengerti bahwa lebih baik menghentikan operasi daripada mengalami kerugian yang lebih besar. Likuidasi berbagai bank di Indonesia merupakan contoh.

e. Combination

Strategi kombinasi adalah perpaduan antara dua atau lebih strategi yang dijalankan secara simultan. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa strategi kombinasi harus dioperasikan secara sangat hati-hati karena jika terlalu dalam dalam membawa resiko yang lebih besar. Tidak ada perusahaan yang dapat menerapkan semua strategi secara bersamaan meskipun semuanya ditujukan untuk memberikan keuntungan pada perusahaan. Oleh karenanya, di tengah sulitnya penentuan yang diambil, skala prioritas yang baik dan tepat perlu dibangun. Hal ini dibutuhkan karena sumber daya yang dimiliki perusahaan tentunya memiliki keterbatasan tertentu. Prioritas sangat dibutuhkan, karena dalam penerapan strategi kombinasi akan berarti pula terjadinya penyebaran sumber daya dan kemampuan yang mungkin akan terbaca oleh kompetitor sehingga mereka dapat mengambil langkah-langkah yang justru membahayakan posisi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan yang sangat terdiversifikasi, strategi kombinasi seringkali diterapkan ketika divisi-divisi yang ada menerapkan strategi berbeda. Demikian juga perusahaan yang sedang berusaha untuk mempertahankan operasinya (*struggle for*

survival) biasanya menerapkan strategi kombinasi dari beberapa strategi defensif secara simultan.



Gambar 8.3. Strategi Utama

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : VIII

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB IX

PELAKSANAAN STRATEGI

9.1. Tujuan Capaian

Bab ini bertujuan untuk mencapai hal-hal berikut:

1. Memahami mengapa perusahaan harus melaksanakan strategi yang dipilih
2. Menelaah bagaimana seorang manajer menangani pelaksanaan kepemimpinan
3. Memahami proses pelaksanaan kebijakan fungsional meliputi kebijakan pemanfaatan dan pengembangan sumber daya
4. Mempelajari bagaimana seorang manajer membangun pelaksanaan organisatoris
5. Mempelajari tentang teori tahapan-tahapan pembangunan dan bagaimana teori-teori itu dapat menolong seorang manajer mengetahui bagaimana melaksanakan suatu strategi khas

Pelaksanaan strategi ialah penetapan atau penetapan ulang pemimpin perusahaan untuk memadai strategi tertentu. Pemimpin yang bersangkutan akan mengkomunikasikan strategi itu kepada karyawannya. Pelaksanaan mencakup juga

pengembangan kebijakan-kebijakan fungsional serta struktur organisasi dan iklim organisasi guna menunjang strategi itu dan membantu pencapaian lesan-lesan organisasi. Peran para perumus strategi dalam pelaksanaan strategi diringkas di dalam tabel berikut ini :

Tabel 9.1 Peran perumus strategi dalam pelaksanaan strategi

Perumus strategi	Pelaksanaan kepemimpinan	Pelaksanaan kebijakan	Pelaksanaan organisasi
Manajer teras	Secara teratur	Menetapkan	Menetapkan
Manajer aras	Secara teratur	Menetapkan	Menetapkan
tengahan		untuk bagiannya	untuk
Perencanaan perusahaan	Jarang	Kadang-kadang menasehati atau Melaksanakan	bagiannya Kadang-kadang menasehati
Dewan direksi	Kadang-kadang menetapkan	Jarang	Memberi persetujuan perubahan-perubahan utama
Konsultan	Kadang-kadang	Kadang-kadang digunakan untuk menasehati	Kadang-kadang digunakan untuk menasehati

9.2. Pelaksanaan Kepemimpinan

Pelaksanaan kepemimpinan dicapai oleh perusahaan melalui berbagai cara :

- a. Perubahan dalam kepemimpinan sekarang pada aras yang memadai

- b. Perkuatan motivasi manajer melalui insentif keuangan dan sebagainya
- c. Pelibatan ke dalam pengembangan karier untuk menjadi perumus strategi masa datang.

Matra pertama dari pelaksanaan kepemimpinan ialah berupaya agar perumus strategi yang tepat berada dalam posisi yang tepat untuk strategi yang dipilih baik untuk bagian maupun perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Pertanyaan-pertanyaan yang harus dikemukakan ialah:

- a. Siapakah yang memegang posisi kepemimpinan sekarang ?
- b. Adakah mereka memiliki karakteristik-karakteristik yang tepat untuk menjamin agar strategi dipilih itu berjalan baik.

Para perumus strategi memiliki banyak karakteristik, tetapi yang terpenting adalah:

- a. Pendidikan dan kemampuan
- b. Pengalaman
- c. Kepribadian dan temperamen

Bermanfaat sekali bilamana posisi tertentu memiliki perumus strategi yang memiliki kemampuan dan pendidikan tertentu. Umpama kalau perusahaan itu sangat dipengaruhi oleh teknologi tertentu, maka pendidikan, kemampuan dan pengalaman berkenaan dengan teknologi tersebut dapat berguna, bahkan sangat penting. Oleh karena itu pertanyaan pokok yang perlu dikemukakan ialah apakah para perumus strategi memiliki pendidikan, kemampuan, pengalaman, temperamen dan

kepribadian yang sesuai untuk melaksanakan strategi baru tersebut ?

Selain itu gaya kepemimpinan merupakan aspek yang penting pula bagi pelaksanaan kepemimpinan. Pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut aspek ini adalah :

- a. Dapatkah perumus strategi memimpin secara efektif dan membangun hubungan baik dengan rekannya dan bawahannya dengan gayanya yang sekarang ?
- b. Dapatkah perumus strategi merubah gaya kepemimpinan bila diperlukan agar strategi baru dapat terlaksana ?

Strategi itu perlu diperkuat dengan suasana nilai manajerial serta gaya kepemimpinan yang sesuai.

Khadwalla telah secara mendalam meneliti nisbah antara gaya manajemen, sifat lingkungan sekitar atau konteks yang dihadapi perusahaan dan efektivitas. Ia berkesimpulan bahwa pada dasarnya terdapat tujuh gaya sebagaimana tampak dari tabel berikut ini.

Tabel 9.2 Gaya Manajemen

		Mengambil resiko	Teknologi	Organisasi	Partisipasi	Pemaksanaan
1	Gaya kewirausahaan	Tinggi	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai tinggi	Sedangan sampai rendah	Variabel (tinggi dalam organisasi yang menolak inovasi dan rendah pada organisasi yang sebaliknya)
2	Gaya manajemen baru / keilmuwan	Variabel	Tinggi	Sedangan sampai rendah	Tinggi	Sedangan sampai rendah
3	Gaya kuasi keilmuwan	Variabel	Tinggi	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai tinggi
4	Gaya mencipta kesulitan bagi diri sendiri (muddling through)	Sedangan sampai rendah	Rendah	Sedangan sampai tinggi	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai tinggi
5	Gaya konservatif	Rendah	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai tinggi	Tinggi	Variabel
6	Gaya demokratis	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai tinggi	Tinggi	Variabel (tinggi kalau ada perpecahan, rendah kalau keadaan sebaliknya)
7	Gaya penengah	Sedangan	Sedangan	Sedangan	Sedangan sampai rendah	Sedangan sampai rendah

Selanjutnya Khandwalla menunjukkan karakteristik-karakteristik gaya kepemimpinan tersebut menurut lima matra sebagai berikut :

- a. Mengambil resiko, yaitu bersedia mengambil resiko tinggi, keputusan-keputusan imbalan tinggi
- b. Teknokrasi, yaitu derajat ketekadan menggunakan perencanaan, menggunakan daya nara yang secara teknis mampu dan menggunakan teknik management science
- c. Organicity, yaitu derajat kelonggaran dan keleluasaan penyusunan struktur organisasi; organicity rendah adalah organisasi yang terstruktur mekanistik secara ketat
- d. Partisipasi, partisipasi tinggi berarti pemanfaatan secara luas rasa ketakutan dan dominasi oleh manajer teras sebagai suatu teknik manajemen

Selain itu Khandwalla mengkarakterisasi lingkungan sekitar ke dalam beberapa matra berikut ini :

- a. Derajat kegoncangan yaitu keterbukaan dan ketakterdugaan
- b. Derajat kerusakan yaitu lingkungan yang beresiko tinggi
- c. Derajat keanekaragaman yaitu kepelbagaian pasar dan macam langganan
- d. Derajat keterbatasan yaitu kepelbagaian pasar dan macam langganan
- e. Derajat kecanggihhan teknologi yaitu kompleksitas teknologi dan kebutuhan penelitian serta pengembangan yang perlu untuk bertahan hidup

Tabel 9.3 Menunjukkan gaya manajemen yang mana yang paling cocok untuk setiap tipe lingkungan sekitar.

Tabel 9.3 Gaya manajemen dan matra lingkungan sekitar

Matra lingkungan sekitar	Gaya manajemen
Besaran :	
Tinggi	Keilmuan baru, demokratik,
Sedangan	penengah
Rendah	Kewirausahaan, keilmuan baru Kewirausahaan, konservatif
Goncangan :	
Tinggi	Kewirausahaan, keilmuan baru
Sedangan	Keilmuan baru, penengah
Rendah	Konservatif
Kerusuhan :	
Tinggi	Kewiraswastaan
Sedangan	Keilmuan baru
Rendah	Keilmuan baru konservatif
Kepelbagian :	
Tinggi	Kewiraswastaan, keilmuan baru
Sedangan	Mencipta kesulitan sendiri,
Rendah	penengah Keilmuan baru, konservatif, kewiraswastaan, kursi keilmuan
Keterbatasan :	
Tinggi	Keilmuan baru, kewiraswastaan
Sedangan	Kewiraswastaan, konservatif
Rendah	-
Kompleksitas teknologi :	
Tinggi	Kewiraswastaan, keilmuan baru, kuasai keilmuan Demokratik
Sedang	-
Rendah	

Dari uraian di atas secara singkat dapat dikatakan bahwa pelaksanaan kepemimpinan merupakan suatu penyepadanan

efektif antara perumus strategi dengan strategi. Itu berarti perlu ditelaah kemampuan, pengalaman, pendidikan, kepribadian serta gaya manajemen dari perumus strategi. Selain itu perlu dirancang juga insentif serta pengembangan karier agar sepadan dengan pilihan strategik.

9.3. Pelaksanaan Kebijakan Fungsional

Pelaksanaan kebijakan fungsional meliputi dua proses yaitu pengarahan sumber daya dan pengembangan kebijakan-kebijakan yang mewujudkan strategi. Masing-masing proses situ diuraikan lebih rinci di bawah ini.

9.3.1. Pengerahan Sumber Daya

Perumusan strategi memiliki kekuasaan untuk memutuskan bagian mana atau departemen / unit apa yang harus mendapat seberapa banyak uang, fasilitas yang sama, serta eksekutif yang mana. Pengerahan sumber daya dilaksanakan melalui proses alokasi anggaran.

Yang penting diperhatikan ialah sebegitu pilihan strategik dibuat, sumber daya harus menopang strategi itu. Jikalau perumus strategi mengucapkan sebuah strategi tetapi tidak mengerahkan dana dan SDM dan sebagainya untuk menunjang strategi itu, maka strategi tersebut tak ada arti apapun.

Salah satu sistem pengerahan sumber daya ialah dengan membuat sistem penganggaran daur hidup produk. Daur hidup

produk tentu berpengaruh terhadap penganggaran sumber daya. Aliran kas, pengeluaran-pengeluaran departemental, penerimaan dan pengeluaran untuk aktiva tetap tentu saja akan berbeda sejalan dengan tahapan daur hidup produk. Jadi yang ditekankan dalam hal ini adalah menyesuaikan sumber daya menurut kebutuhan.

9.3.2. Pengembangan Kebijakan-Kebijakan

Pengembangan kebijakan merupakan suatu proses keputusan yang :

- a) Menunjuk secara jelas bagaimana mewujudkan pilihan strategik
- b) Menetapkan mekanisme tindak lanjut untuk memastikan pilihan strategik serta keputusan-keputusan kebijakan akan terjadi.

Menciptakan kebijakan mengarah kepada kondisi dimana manajer aras bawah :

- a) Mengetahui apa yang diharapkan mereka lakukan
- b) Bersedia melaksanakan keputusan itu

Jadi kebijakan-kebijakan yang dimaksud disini adalah penentuan-penentuan keputusan bagi tindakan yang menjadikan strategi itu bekerja. Kebijakan-kebijakan menyediakan sarana-sarana untuk melaksanakan keputusan-keputusan strategik. Unsur paling penting suatu usaha analitik dalam membuat keputusan ialah kemampuan untuk menterjemahkan strategi

utama ke dalam kebijakan-kebijakan setara yang dapat dilaksanakan. Pertanyaan bagaimana kita sampai disana, bila dan seberapa efisien penting untuk dikemukakan.

Beban pembuatan keputusan beragam tergantung pada besaran dan kompleksitas perusahaan. Namun, perumusan kebijakan itu menyangkut keputusan-keputusan fungsional utama dalam :

- a. Keuangan / akunting
- b. Pemasaran
- c. Produksi / manajemen operasi
- d. Penelitian dan pengembangan
- e. Daya daya manusia
- f. Logistik

Agar permasalahan ini dapat menjadi lebih jelas, dengan berandai bahwa pilihan strategik yang dianut ialah pertumbuhan, maka pertanyaan-pertanyaan kebijakan pada setiap bidang fungsional adalah sebagai berikut :

a. Kebijakan keuangan / akunting

1. Dari mana tambahan dana untuk bertumbuh dapat diperoleh secara internal atau eksternal ?
2. Kalau secara eksternal, bagaimana ? Dimana ?
3. Apakah akibat pertumbuhan itu terhadap aliran kas ?
4. Sistem akunting dan kebijakan apa yang digunakan (umpama LIFO atau FIFO) ?
5. Kebijakan struktur modal apa yang dianut ?

6. Seberapa banyak uang tunai dan aktiva lain yang dipertahankan ?

Penting sekali untuk diperhatikan agar supaya keputusan-keputusan keuangan, strategi dan kebijakan tersedia pada saat tepat dengan biaya rendah demi menopang strategi pertumbuhan.

b. Kebijakan pemasaran

Mengandai tentang pemanfaatan strategi pertumbuhan, maka berikut ini dikemukakan beberapa pertanyaan kebijakan untuk fungsi pemasaran.

1. Produk manakah yang akan diperluas : yang sekarang ada atau produk baru ?
2. Saluran manakah yang hendak digunakan untuk memasarkan produk ini ? Apakah akan digunakan saluran eksklusif atau jamak ?
3. Bagaimana mempromosi produk ini ?
4. Adakah jumlah tenaga penjual memadai ?

Kalau strategi pemasaran tidak sesuai dengan strategi menyeluruh perusahaan, maka lesan tak akan tercapai.

c. Kebijakan produksi / manajemen operasi

Kebijakan produksi untuk mewujudkan strategi pertumbuhan yang diandaikan dalam contoh ini tercermin melalui pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Dapatkah perluasan usaha ditangani dengan menggunakan fasilitas yang ada ? Perlu tambah peralatan ? Giliran kerja ? Dimana ?

2. Aras sediaan yang aman ? Perlu pembelian lagi ?
3. Aras produktivitas dan besar biaya yang hendak dicapai perusahaan ?
4. Seberapa bobot diberikan kepada pengendalian kualitas ?
5. Seberapa dini penjadwalan produksi dibuat ? Jaminan pengerahan barang ?
6. Adakah perusahaan hendak menjadi pembuka dalam operasi atau produksi yang memanfaatkan peralatan dan metode terbaru ?

d. Kebijakan pelaksanaan penelitian dan pengembangan, daya nara dan logistik

Pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut pelaksanaan penelitian dan pengembangan antara lain :

1. Proyek baru apakah yang perlu untuk menopang pertumbuhan ?
2. Apakah perusahaan akan mengontrakkan sebagian dari kegiatan ini ?
3. Seberapa banyak pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan ?

Sehubungan dengan pelaksanaan kebijakan daya nara, pertanyaan-pertanyaan berikut penting untuk dikemukakan :

1. Adakah perusahaan memiliki tenaga kerja yang mencukupi ?
2. Seberapa perlu perusahaan menarik tenaga kerja dan melatih ulang ?

3. Tenaga kerja dengan latar belakang apakah yang perlu ditarik : lulusan perguruan tinggi atau yang lain ?
4. Bagaimana cara menarik tenaga kerja tersebut ?
5. Adakah kompensasi terhadap eksekutif ditautkan kepada lesan-lesan strategik ?

Pertanyaan-pertanyaan berikut menyangkut logistik.

1. Kebijakan penagihan apakah yang dimiliki perusahaan ?
2. Adakah perusahaan memerlukan gudang atau metode angkutan baru ?

Ada baiknya untuk diingatkan kembali bahwa ada matra waktu dalam proses perumusan kebijakan. Ada keputusan-keputusan kebijakan yang segera dapat dibuat dan dilaksanakan. Yang lain perlu suatu tenggang waktu yang agak panjang. Itu berarti dipandang dari sudut matra waktu, terdapat suatu tingkatan-tingkatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan jangka panjang mempengaruhi keputusan-keputusan jangka menengah dan jangka pendek. Selain itu patut diingat pula bahwa apabila digunakan perencanaan contingency-contingency atau perencanaan generasi kedua, maka kebijakan/strategi alternatif bagi setiap rencana contingency itu harus dikembangkan.

9.3.3. Alat-alat pelaksanaan kebijakan fungsional

Pelaksanaan efektif masyarakat pengembangan kebijakan-kebijakan dan mekanisme pengendalian dan tindak lanjut. Salah satu alat yang dapat digunakan ialah management by objectives

(MBO). Melalui cara ini lesan yang ditetapkan sebelum proses perencanaan strategik perusahaan yang pada gilirannya lagi ke dalam tujuan-tujuan turunan bagi setiap bagian.

Namun yang terpenting lagi ialah memastikan bahwa pilihan strategik itu mendapat tindak lanjut kebijakan, rencana dan prosedur sehingga berhasil pada semua aras perusahaan yang bersangkutan. Tindak lanjut memerlukan sistem informasi yang efektif serta sistem pengendalian yang memadai di dalam suatu lingkungan sekitar tugas tertentu serta iklim tertentu di dalam perusahaan. Juga diperlukan suatu sistem pengimbangan tertentu.

9.4. Pelaksanaan Organisasi

Manajemen strategik mensyaratkan bahwa strategi pilihan sesuai dengan struktur organisasi yang digunakan perusahaan. Pertanyaan pokok adakah kita memiliki organisasi yang cocok bagi strategi kita? sebagaimana diketahui organisasi merupakan pembagian kerja diantara kelompok dan individual serta pentautan serasi di antara bagian-bagian itu sehingga penampilan kerja efektif. McKinsey menekankan bahwa baik strategi maupun struktur tak dapat ditetapkan secara sendiri-sendiri terlepas satu daripada yang lain. Chandler berdasarkan penelitannya menyimpulkan bahwa kalau perusahaan merubah strategi, organisasi pun harus diubah. Kesimpulan ini diperkuat juga oleh Rhenman yang menemukan, bahwa permasalahan organisasi sesudah terjadi perubahan strategi. Kalau memang demikian

kenyataannya, maka pertanyaan yang segera muncul ialah struktur organisasi seperti apa yang cocok untuk strategi tertentu.

Struktur organisasi bergeser mulai dari yang sederhana ke bentuk divisi sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Organisasi terbaik adalah yang sesuai dengan :

- a) Besaran
- b) Kedayatahanan
- c) Kompleksitas
- d) Karakteristik sumber daya manusia
- e) Kebergantungan pada lingkungan sekitar

9.5. Teori Tahapan Perkembangan dan Manajemen Strategik

Sejauh ini telah dibahas secara terpisah tiga tahapan pelaksanaan, kepemimpinan, kebijakan-kebijakan fungsional dan organisasi. Sejumlah teoritis telah berusaha memadu ketiga komponen tersebut. Beberapa diantaranya diuraikan berikut ini.

9.5.1. Model J. Thomas Cannon

Model yang dikemukakan oleh Cannon dapat dilihat di dalam tabel di bawah ini. (Tabel 9.4.)

Tabel 9.4 Model dari Cannon tentang tahapan perkembangan

Karakteristik	Entrepreneurial I	Perkembangan Fungsional II	Desentralisasi III	Proliferasi Staff IV	Centralisasi Ulang V
Keputusan	Dibuat terbanyak oleh pejabat teras	Dibuat lebih oleh manajer lain	Mungkin telah tak punya kendali	Staff perusahaan membantu dalam keputusan	Manajemen perusahaan membuat keputusan
Struktur organisasi	Kegiatan informal	Spesialisasi berlandaskan fungsi-fungsi	Demi mengatasi masalah fungsionalisasi Menurut industri atau divisi produk	Staff perusahaan membantu eksekutif utama	Sama dengan tahapan II
Komunikasi dan iklim	Dari pemimpin bawah komunikasi informal	Komunikasi dakhil penting, sulit		Konservatisme mungkin menghasilkan komunikasi yang lamban	
Sistem pengendalian	Kebutuhan minimal bagi koordinasi dan pengendalian	Meminati situasi sehari-hari	Masalah pengendalian	Boleh jadi masalah antara lini dan staff	Perketat pengendalian

Menurut Cannon karakteristik utama dari perusahaan pada tahap pertama ialah kepemimpinan manajer teras teras di seluruh perusahaan. Namun, makin volume penjualan bertumbuh, spesialisasi makin diperlukan sehingga terjadi juga pendelegasian fungsional yang terjadi pada tahap II. Kalau perusahaan begitu memperhatikan keberhasilan fungsional dan untuk menangani kegiatan sehari-hari maka ia akan bergerak ke tahapan III. Hanya saja tahapan ini memperhadapkan perusahaan kepada persoalan baru yaitu penagihan sumber daya, tumpang tindih kegiatan serta pengendalian. Tahapan IV dan V memberikan terhadap masalah-masalah desentralisasi serta mencerminkan pula gerakan kembali ke tahapan I dan II.

Perlu diperhatikan disini bahwa Cannon tidak menyatakan bahwa perusahaan bergerak urutan tahapan tersebut di atas atau bahwa mereka bergerak melalui semua tahapan. Apa yang dikemukakannya ialah bahwa kalau perusahaan berada pada tahapan tertentu maka karakteristik-karakteristik tertentu itu akan dapat diamati.

9.5.2. Model Chandler

Chandler mengamati bahwa terdapat empat macam tatanan struktur antara lain masing-masing ditimbulkan oleh jenis perkembangan yang berbeda. Menurut Chandler struktur mengikuti strategi dan struktur yang kompleks ditimbulkan oleh

saling tindak dari beberapa strategi pokok. Ia berperan dapat bahwa :

- a) Perluasan volume mengarah ke penciptaan jabatan administratif untuk menangani satu fungsi di suatu wilayah setempat
- b) Pertumbuhan melalui pemencaran geografis mengarah ke pengadaan struktur departemental dan kantor pusat untuk mengelola berbagai satuan fungsional
- c) Keputusan untuk menambah fungsi-fungsi baru mengarah ke kantor pusat dan struktur departemen jamak

Jadi model ini bertujuan memperlihatkan ketergantungan antara penyesuaian struktural terhadap perubahan strategik.

9.5.3. Model Donald Thain

Donald Thain mengemukakan suatu model bertahapan tiga. Tahapan pertama berupa suatu perusahaan kecil dan sederhana dimana pengaruh pengelolaan satu orang amat terasa. Tahapan II berupa perusahaan transisi, yaitu perusahaan yang diorganisasi secara fungsional. Tahapan III berupa perusahaan besar yang kompleks terdiri dari berbagai bagian serta memiliki kantor pusat dan divisi-divisi yang didesentralisasi. Faktor-faktor kunci yang dikemukakan oleh Thain diperlihatkan melalui tabel-tabel berikut in. (Tabel 7.5 dan 7.6)

9.5.4. Teori Bruce Scott

Bruce Scott berpendapat bahwa perusahaan berkembang melalui tiga tahapan dengan dua transisi diantara tahapan-tahapan tersebut. Tahapan pertama ialah perusahaan yang diorganisasi secara informal unit tunggal serta produk tunggal.

Tahapan kedua adalah perusahaan yang diorganisasi secara fungsional, terpadu serta produk tunggal. Tahapan ketiga ialah perusahaan yang mempunyai bagian-bagian dan beragam. Setiap tahapan memiliki ciri-ciri manajerial tersendiri yang berarti pula cara mengelola tersendiri.

Jadi secara singkat model ini memumpun tiga faktor yang berkaitan yaitu teba produk/ pasar, saluran distribusi dan pola dakhil dari transaksi bagi alir produk. Karakteristik organisasi berkaitan erat dengan faktor-faktor di atas. Namun, pilihan atas suatu pola transaksi alir produk ketimbang pola yang berbedalah yang mempunyai dampak terbesar terhadap ciri-ciri lain dari organisasi.

1. Perusahaan cenderung menambah kegiatan bila ia makin berkembang dan dewasa, baik dengan jajaran produk yang ada atau dengan jajaran-jajaran usaha yang baru
2. Sebegitu hal diatas terjadi, ada kecenderungan untuk menambah subunit yang khas
3. Masalah administratif yang makin kompleks akan timbul sebagai akibat penambahan subunit yang khas

4. Masalah administratif ini telah ditangani dengan cara yang sama oleh industri yang berlainan
5. Ada kaitan yang erat antara pola transaksi yang bersangkutan dengan aliran produk dan masalah administratif serta teknologi
6. Tahapan I, II dan III dari model pengembangan perusahaan merupakan cara mendasar untuk menangani masalah administratif
7. Kalau ada kenaikan yang memadai dalam kegiatan suatu perusahaan, perusahaan akan melewati urutan tahapan I, II, III mencapai tahapan II sebagai suatu hasil integrasi dan III sebagai hasil diversifikasi
8. Bila hanya ada kenaikan sedikit dalam lingkup kegiatannya, dengan lewatnya waktu suatu bentuk yang lebih terpadu akan terjadi.

Tabel 9.5. Faktor-faktor kunci dalam proses manajemen tahapan I, II dan III menurut Thain

Faktor-faktor kunci dalam proses manajemen	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
<p>Besaran masalah utama</p> <p>Lesan</p> <p>Strategi</p> <p>Organisasi : karakteristik utama dari struktur</p> <p>a. Pengukuran dan pengendalian</p>	<p>Bertahan hidup dan pertumbuhan; menangani masalah operasi jangka pendek</p> <p>Pribadi yang subyektif</p> <p>Tersirat dan pribadi pengeksplorasi an kesempatan-kesempatan yang segera terlibat oleh pemilik manajer</p> <p>Satu unit dikelola seorang</p> <p>Pribadi, subyektif, pengenalan didasarkan atas sistem akunting sederhana dan komunikasi harian serta observasi</p>	<p>Pertumbuhan, rasionalisasi dan perluasan sumber daya, memberi perhatian cukup terhadap masalah-masalah produk</p> <p>Laba dan secara fungsional berakibat memenuhi anggaran serta sasaran penampilan</p> <p>Secara fungsional tindakan berakibat hanya kepada satu produk; eksploitasi atas satu produk utama</p> <p>Satu unit secara fungsional dikelola kelompok yang khas</p> <p>Pengendalian dilaksanakan oleh lebih dari seorang, penilaian terhadap operasi-operasi fungsional perlu, sistem</p>	<p>Penyediaan dalam manajemen dan investasi serta pengendalian sumber daya yang semakin besar, bertambah serta beragam</p> <p>ROI laba, dan peroleh tiap saham</p> <p>Pertumbuhan dan diversifikasi produk; eksploitasi kesempatan-kesempatan usaha umum</p> <p>Kantor staff umum antar unit dan divisi yang beroperasi secara desentralisasi</p> <p>Sistem formal yang kompleks yang mengarah kepada penilaian komparatif terhadap tolak-ukur penampilan, memperlihatkan permasalahan dan</p>

Faktor-faktor kunci dalam proses manajemen	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
		pengendalian terstruktur berkembang	kesempatan kemampuan manajemen dari para manajer divisi
b. Indikator penampilan utama	Tolak ukur pribadi, hubungan dengan pemilik, efisiensi operasi, kemampuan menyelesaikan masalah operasi	Tolak ukur fungsional dan dakhil seperti penjualan, penampilan dibandingkan terhadap anggaran, besaran. Status dalam kelompok, hubungan-hubungan pribadi, dsb.	Pengetrapan perbandingan yang lebih tak pribadi seperti laba, ROI, ratio profit-earning; penjualan, market share, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan daya nara, sikap karyawan, tanggungjawab kemasyarakatan.
Sistem imbalan dan sanksi.	Informal, pribadi, subyektif, digunakan untuk mengamankan pengendalian dan membagi sumber daya terhimpun yang terbatas untuk mengadakan rangsangan pribadi bagi para penampil utama.	Lebih terstruktur, lazimnya amat dilandaskan pada kebijakan-kebijakan yang disepakati ketimbang pendapat pribadi serta hubungan pribadi.	Penggajian berbagai imbuhan dan sanksi atas dasar formal dan sistematis. Kebijakan umum perusahaan lazimnya diterapkan kepada berbagai kelompok manajer dan karyawan, walaupun ada beberapa pengecualian.

Tabel 9.6. Pimpinan Umum dalam fungsi perusahaan pada tahapan I, II dan III menurut Thain

Fungsi Utama	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
Pimpinan Utama	Lazimnya berorientasi operasi ketimbang produk atau fungsional	Berorientasi fungsional	Penyediaan inventasi berkiblat pada manajemen teras, berorientasi fungsional dalam staff dan orientasi produk dalam lini.
Pemasaran	Masalah pemasaran utama ialah meningkatkan penjualan, biasanya hanya satu atau sejumlah kecil karyawan terlibat.	Spesialisasi berkembang dalam advertensi, promosi penjualan, penelitian pemasaran, dan sebagainya	Fungsi-fungsi pemasaran berkembang baik dan amat kompleks sejalan dengan spesialisasi dalam aneka ragam fungsi pemasaran menurut produk atau jajaran produk dan wilayah geografis
Produksi	Lazimnya operasi pabrik yang sederhana dan efisien diarahkan untuk mewujudkan produksi maksimum dengan investasi minimum	Kegiatan-kegiatan operasi menjadi makin khas, manajemen produksi membaik sejalan dengan meningkatnya aktiva tetap	Fungsi produksi yang kompleks dan spesialisasi produk biasanya diikuti oleh perekayasaan aktensif, penelitian dan pengembangan serta pertimbangan cermat mengenai integrasi vertical dan masalah membuat atau membeli.
Produksi	Lazimnya operasi pabrik yang sederhana dan efisien diarahkan untuk mewujudkan produksi maksimum dengan investasi minimum	Kegiatan-kegiatan operasi menjadi makin khas, manajemen produksi membaik sejalan dengan meningkatnya aktiva tetap	Fungsi produksi yang kompleks dan spesialisasi produk biasanya diikuti oleh perekayasaan ekstensif, penelitian dan pengembangan serta pertimbangan cermat mengenai integrasi vertikal dan masalah

Fungsi Utama	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
			membuat atau membeli.

Fungsi Utama	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
Pengukuran dan pengendalian	Sistem akunting sederhana lazimnya diselia oleh akuntan luar	Sistem akunting menjadi makin kompleks dengan pempun pada akunting biaya serta teknik statistik sederhana sistem pengendalian disesuaikan terhadap keputusan-keputusan dan masalah-masalah fungsional	Akunting kompleks, pengendalian dan alat-alat pengambilan keputusan matematis diselia oleh spesialis fungsional serta menekankan profitabilitas produk dan keputusan investasi modal.
Keuangan SDM	Hampir tak ada, kecuali untuk bekerja dengan bankir seperlunya Ditangani berdasarkan landasan pribadi oleh pemilik manajer	Peramalan yang lebih canggih dan teknik peranggaran kas digunakan untuk tujuan perencanaan kebutuhan modal dan mengurangi biaya modal Spesialisasi fungsional tambahan serta	Masalah kompleks tentang manajemen portofolio diarahkan kepada peningkatan imbalan terhadap modal yang diinvestasi dalam semua bagian maupun secara keseluruhan Perkembangan kecanggihan baik pada departemen

Fungsi Utama	Tahapan I	Tahapan II	Tahapan III
		evaluasi kebijakan formal untuk memperkerjakan, memecat, melatih dan mempromosi	staff di kantor pusat dan dalam jajaran bagian departemen operasi berkenaan dengan memperkerjakan dan melatih daya nara yang diperlukan untuk memacu perencanaan daya nara yang sering digunakan

Teori-teori tahapan tersebut diatas tentu saja berkemampuan untuk menolong para manajer untuk melaksanakan pilihan strategik mereka. Namun sebelum itu dapat terlaksana, masalah-masalah berikut haruslah dipecahkan.

Pertama, ketidak runtutan di kalangan teoritis harus dibereskan terlebih dahulu. Ada beberapa tahapankah sebenarnya : tiga, empat atau lima? Teori-teori tersebut harus runtut dalam peramalannya tentang manajemen atau kepemimpinan, lesan, daur hidup produk dan sebagainya.

Kedua, teori-teori tersebut harus dapat memberi pedoman yang lebih baik mengenai kapan suatu tahapan berakhir, seberapa besarkah perusahaan pada tahapan I dari setiap industry dan sebagainya.

Akhirnya, teori tahapan harus memberikan juga bukti yang lebih banyak bahwa kalau teori-teori itu dituruti maka perusahaan akan makin efektif.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : IX

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB X

STRATEGI KORPORAT

10.1. Pengertian Strategi Korporat

Istilah strategi korporat digunakan untuk mendiskripsikan pola keputusan yang menentukan tujuan perusahaan, menghasilkan kebijakan untuk mencapai tujuan tersebut dan mendefinisikan cakupan bisnis yang dipilih perusahaan. Istilah ini berarti bahwa menunjukkan setiap isu strategis yang dihadapi perusahaan harus sesuai dengan tujuan yang dihadapi dan ingin dicapai perusahaan. Strategi korporat diterjemahkan dari bahasa Inggris yaitu *corporate strategy*. Strategi korporat adalah bagaimana mengembangkan portofolio (himpunan) bisnis yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan secara finansial maupun non-finansial. Strategi korporat adalah bagaimana mengembangkan portofolio (himpunan) bisnis yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan secara finansial maupun non-finansial.

Strategi berbagai cara untuk mencapai tujuan. Strategi juga dapat disebut sebagai perilaku yang diambil oleh seseorang yang

menggambarkan berbagai tindakan terkait dengan keadaan atau permainan (Benoit dan Trigeorgis, 2011).

Korporat: sebuah entitas usaha berbadan hukum yang memungkinkan para individu agar dapat menginvestasikan modal, tenaga, dan berbagai sumber daya agar dapat menghasilkan profit. Korporat juga dapat disebut grup atau perusahaan yang memiliki berbagai anak perusahaan sekaligus mengelolanya. Grant (2010) sebagai penentu ruang lingkup perusahaan dalam hal berkompetisi pada suatu industri atau pasar, dan di dalam strategi korporat tersebut terdapat berbagai keputusan seperti diversifikasi, integrasi vertikal, akuisisi, dan *new ventures*, dan pengalokasian sumber daya antar bisnis pada perusahaan tersebut.

Perbedaan istilah strategi pada level bisnis dan strategi pada level korporat, menunjukkan bahwa pada level bisnis merupakan isu bagaimana membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di dalam pasar yang ditentukan, sedangkan pada level korporat merupakan seluruh rencana untuk menganekaragamkan perusahaan. Sehingga strategi korporat dapat didefinisikan sebagai cara perusahaan membangun nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas multi pasarnya.

Pada dasarnya korporasi adalah suatu organisasi perusahaan yang telah berdiri dan beroperasi menjalankan aktivitas kepengusahaan dalam satu atau beberapa bidang bisnis. Dengan demikian suatu korporasi berupaya terus mengembangkan satu bisnis atau beberapa bisnis yang ada dalam

perusahaannya. Dalam rangka upaya untuk menumbuhkan-bisnis perusahaan didalam korporasinya, maka suatu korporasi menetapkan arah pengembangannya yang dikenal dengan strategi korporasi (Assauri, 2003: 105).

Sebelum membahas strategi korporat, terlebih dahulu dijelaskan pengklasifikasian perusahaan yang dibagi menjadi tiga kategori; perusahaan dengan kategori *industri tunggal* (beroperasi dalam satu lini bisnis), perusahaan dengan *diversifikasi yang berhubungan* (beroperasi dalam beberapa industri) dan perusahaan dengan *bisnis yang tidak berhubungan* (beroperasi dengan hubungan antara unit-unit bisnis murni financial) (Anthony dan Vijay, 2005: 66) seperti yang terlihat pada Gambar I. Ketiga kategori tersebut dibedakan oleh tingkat diversifikasi yang berhubungan dengan jumlah industri dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Strategi korporat merupakan suatu strategi untuk mengarahkan perusahaan masuk atau keluar dari bisnis, dan untuk menentukan bagaimana suatu perusahaan induk meningkatkan nilai serta memberikan panduan bagaimana memajemen portofolio bisnis dan arah penciptaan *value*. Strategi korporat bisa melakukan pengembangan pasar baru diluar pasar tradisional maupun melakukan pengembangan produk baru melalui *backward* dan *forward* integrasi (Johan, 2011: 66). Analisis strategi tingkat Korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan

dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang didivestasi (Anthony dan Vijay Govindarajan, 2005: 65).



Gambar 10.1 : Analisis strategi tingkat Korporat

10.2. Forward integrations

Strategi ini merupakan integrasi ke hilir yaitu integrasi yang melibatkan upaya untuk memperoleh kepemilikan (saham perusahaan) lebih besar atau meningkatkan kontrol terhadap para distributor dan peritel. Salah satu bentuk/cara efektif untuk melakukan strategi ini adalah waralaba (*franchising*). Begitu banyak perusahaan berminat di bidang ini sebagai upaya untuk mendistribusikan produknya (barang maupun jasa). Salah satu

alasan terbesar hadirnya bentuk waralaba ini adalah realita bahwa model ini sebetulnya merupakan upaya untuk membagi biaya dan peluang kepada banyak pihak. Perhatikan gejala bermunculannya *factory outlet* yang merupakan salah satu bentuk strategi ini. Contoh lain adalah perusahaan farmasi Kimia Farma dengan Apotik Kimia Farma-nya dan perusahaan sepatu BATA dengan toko BATA-nya. Perhatikan pula Coca Cola dengan perusahaan pembotolan di berbagai negara serta keputusan untuk membeli perusahaan *fastfood*.



Gambar 10.2. : Resiko Sumberdaya

10.3. *Backward Integrations*

Strategi ini merupakan integrasi ke hulu dimana suatu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Hal ini dibutuhkan karena baik produsen maupun peritel selalu membeli bahan baku dari perusahaan pemasok. Strategi ini menjadi menarik terutama ketika perusahaan pemasok yang saat ini ada ternyata tidak dapat diandalkan (*unreliable*), terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Langkah ini dapat disebut sebagai upaya “mengamankan” jalur pasokan perusahaan terhadap kebutuhan dalam rangka proses produksinya. Contoh yang menarik adalah Harian Jawa Pos yang mendirikan pabrik kertas untuk menjamin ketersediaan pasokan kebutuhan bahan bakunya. Perhatikan pula Gudang garam yang memiliki pabrik kertas rokok di Afrika.

Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi korporasi merupakan serangkaian perencanaan yang akan diimplementasikan oleh sebuah perusahaan korporat untuk jangka waktu panjang dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaannya dan diharapkan mampu memenangi persaingan pasar sehingga tetap eksis bahkan semakin maju.

Definisi di atas mempunyai tiga aspek, yaitu ;

- 1) Menekankan pada penciptaan nilai sebagai tujuan utama strategi korporat.
- 2) Fokus pada cakupan multi pasar perusahaan.

3) Menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola aktivitas dan bisnis yang berada pada hirarki korporat (koordinasi) seperti perusahaan induk dengan anak perusahaan yang memasok bahan baku atau mendistribusikan produknya.

Secara implisit maupun eksplisit perusahaan pada setiap ukuran membuat pilihan tentang rentang pasar dimana mereka akan bersaing dan bagaimana mereka akan mengelola aktivitasnya. Sebagai contoh isu strategi korporat yang penting bagi perusahaan kecil adalah apakah memperkerjakan tenaga penjual sendiri atau menggunakan pihak ketiga sebagai distributor.

Definisi strategi korporat lebih dari hanya sekedar mengoperasikan perusahaan, tipe strategi yang dipilih perusahaan adalah merealisasikan nilai pada unit bisnis melalui peningkatan kemampuan dalam memproduksi dan menyampaikan barang dan jasa pada konsumen. Sehingga menciptakan nilai bagi perusahaan harus mampu memberi kontribusi kepada keunggulan kompetitif dari bisnisnya. Strategi korporat diterjemahkan pada strategi bisnis untuk memahami strategi persaingan bisnis yang memfokuskan pada hubungan antar bagian dan keseluruhan perusahaan.

Konsep dasar strategi korporat adalah mengenai perusahaan yang bermaksud membangun posisi bisnis dalam industri yang berbeda dan pendekatan yang diambil untuk meningkatkan kinerja sekelompok bisnis dalam perusahaan yang

beraneka ragam bisnisnya. Ini menjadikan perusahaan sebagai payung bisnis perusahaan yang beragam secara menyeluruh.

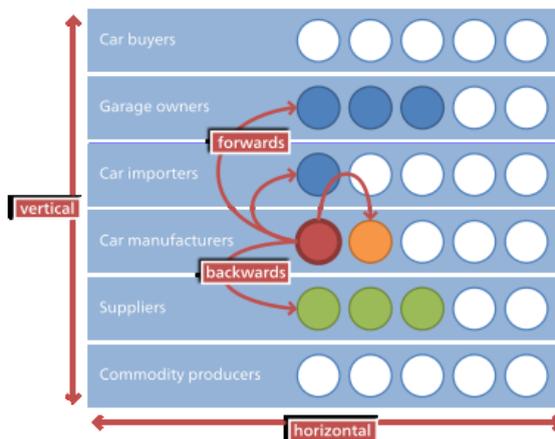
Strategi korporat dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan dan operasi perusahaan yang memiliki lebih dari satu lini usaha. Pertanyaan strategi yang dirumuskan adalah “bisnis apa yang akan kita tekuni?” dan “bagaimana sumber daya akan dialokasikan diantara jenis-jenis usaha?”. Tujuan strategi korporat mengarahkan pengaplikasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Keputusan strategi berhubungan dengan penggunaan sumber daya untuk melakukan akuisisi, pengembangan bisnis baru, kemitraan, operasi global atau pelepasan.

Boston consulting group (BCG), misalnya, memiliki pengaruh yang sangat luas dalam manajemen korporat. Pandangannya didasarkan atas premis bahwa terdapat korelasi kuat antara pangsa pasar dan tingkat imbalan (*return on investment*), dan memiliki daya tarik praktis yang tinggi, karena membuat tugas para manajer menjadi terfokus, yaitu bagaimana memperbesar pangsa pasar. Meskipun kritik-kritik keras dialamatkan kepada BCG, tetapi sampai saat ini pengaruh BCG masih sangat kuat dikalangan para praktisi bisnis.

Assauri menyatakan bahwa Strategi korporasi menekankan pada 3 pokok permasalahan utama, yaitu strategi pengarahan, analisis portofolio, dan strategi *parenting*. Perusahaan yang menjalankan bisnis dalam suatu industri yang berkembang,

haruslah dapat menjaga kelangsungan usaha atau bisnisnya. Maka perlu sebuah formulasi strategi pertumbuhan yang tepat, dengan memperhatikan dan menganalisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, peluang, sumber-sumber daya strategik, serta budaya perusahaan.

Pada perusahaan kategori tunggal, ia memanfaatkan kompetensi intinya untuk mencapai pertumbuhan dalam industri tersebut. Sedangkan pada perusahaan diversifikasi memanfaatkan sinergi operasi antar bisnis yang didasarkan pada kompetensi inti dan pada pembagian sumber daya umum. Tetapi pada perusahaan dengan diversifikasi tidak berhubungan atau konglomerat tumbuh khususnya melalui akuisisi.[6] Dimana kompetensi inti yang dimaksud disini adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan.



Gambar 10.3: Strategi Korporasi

10.4 Aspek Utama Strategi Korporat

Ada tiga aspek utama dalam strategi korporat yang terdiri dari, yaitu:

a. Strategi Penentuan Arah

Strategi penentuan arah terdiri dari tiga strategi yaitu:

- 1) Strategi-Strategi Bertumbuh (*growth strategies*) yaitu:
 - a) Konsentrasi (*concentration*)

Strategi ini mempertimbangkan bahwa produk atau bisnis yang dimiliki perusahaan memiliki potensi untuk tumbuh. Ada dua pilihan utama strategi konsentrasi yaitu:

1. Pertumbuhan Vertikal

Pertumbuhan vertikal dapat dicapai dengan mengambil ahli fungsi yang dilakukan oleh pemasok/ *supplier* atau oleh distributor/pengecer. Dengan cara ini, diharapkan perusahaan dapat lebih efisien, karena biaya berkurang dan bisa mengawasi sepenuhnya fungsi-fungsi tersebut (misalnya mutu yang terjaga).

2. Pertumbuhan Horizontal

Pertumbuhan horizontal adalah ekspansi perusahaan atas produk-produk ke area geografis yang baru, dan/atau menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan pada pasar (namun produknya masih sejenis)

- b) Diversifikasi (*diversification*)

Selain integrasi, untuk tumbuh perusahaan dapat melakukan diversifikasi. Diversifikasi dilakukan saat perusahaan berada pada industri yang telah terkonsolidasi, dan pertumbuhannya menjadi

terbatas. Dengan diversifikasi perusahaan berpeluang tumbuh menjadi lebih besar lagi. Ada dua jenis utama strategi diversifikasi, yaitu:

1. Diversifikasi Terkonsentrasi

Pertumbuhan dengan diversifikasi ini berarti perusahaan mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang terkait dengan bisnis utama perusahaan. Biasanya ini bisa dilakukan perusahaan karena kondisi internal perusahaan sangat kuat, misalnya kondisi *financial* perusahaan sangat kuat.

2. Diversifikasi Konglomerat

Perusahaan yang merasa industri yang terkait dalam bidang bisnisnya sudah tidak menarik lagi, maka ia masuk ke bisnis yang sama sekali tidak ada kaitan dengan bisnis intinya.

b. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan kelompok strategi korporasi yang berusaha untuk mengupayakan keberhasilan penyelenggaraan perusahaan korporasi dalam lingkungan yang dapat diprediksi dan masuk akal. Pemilihan strategi stabilitas akan sangat bermanfaat dalam jangka waktu pendek, tetapi akan sangat berbahaya jika terus diberlakukan untuk jangka panjang.

Perusahaan kadangkala lebih menyukai suasana stabil dibandingkan harus tumbuh. Artinya, tidak melakukan perubahan-perubahan mendasar dari operasinya saat itu. Pilihan ini masuk akal bila kondisi lingkungan perusahaan sulit diprediksi, atau

diprediksi tidak tumbuh karena situasi makronya, seperti perekonomian, permintaan dari pasar sedang kurang. Ada berapa pilihan dari strategi ini yaitu:

a. *Pause*/istirahat dan waspada

Perusahaan melakukan jeda setelah mengalami pertumbuhan yang pesat, dan hanya melakukan perubahan-perubahan yang kecil.

b. *No change*/tanpa perubahan

Tidak melakukan perubahan apa-apa. Perusahaan tetap melakukan strategi yang telah dijalankan.

c. *Profit strategi*/laba

Strategi ini pada dasarnya tidak mengubah apa-apa yang telah dijalankan, ditengah kondisi lingkungan yang merosot. Perusahaan mungkin bisa mendapatkan keuntungan dalam jangka waktu pendek, tetapi belum tentu memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.[9]

c. Strategi Penciutan atau Penghematan

Strategi penciutan merupakan strategi korporasi untuk mengurangi tingkat kegiatan perusahaan agar dapat diupayakan berubah ke keadaan profitabilitas. Strategi penciutan dipilih untuk dijalankan, bila perusahaan mempunyai posisi atau kedudukan bersaing yang lemah untuk seluruh atau beberapa lini produknya, sehingga hal ini mengakibatkan hasil kinerja perusahaan tidak baik

atau buruk, yang terlihat dari penjualan perusahaan yang terus menurun dan laba mengarah pada rugi.

Strategi penciutan dimaksudkan untuk memberikan beban kewajiban dengan sejumlah tekanan bagi upaya memperbaiki kinerja perusahaan. Ada empat pilihan strategi yang bisa diambil perusahaan dalam melakukan penghematan yaitu:

a. Turnaroud strategy

Strategi ini lebih menekankan pada peningkatan efisiensi. Biasanya kondisi perusahaan belum tentu parah dan ada kemungkinan untuk bisa diselamatkan.

b. Captive strategy

Perusahaan mengurangi beberapa fungsi yang dianggap tidak penting. Sementara itu, fungsi lain yang dapat membuat perusahaan kembali normal ditingkatkan efektivitasnya. Apalagi bila ada investor lain yang terlibat.

c. Sell-out/ divestment

Keadaan perusahaan yang semakin parah, dengan menjual saham yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan yang membeli saham tersebut dapat memperbaiki keadaan perusahaan

d. Bankruptcy/ liquidation

Perusahaan mengajukan pailit ke pengadilan, sehingga ada kewajiban-kewajiban yang dapat dihindarkan oleh perusahaan.

d. Strategi Portofolio

Dalam strategi bisnis portofolio bisnis, pimpinan puncak perusahaan memandang lini-lini produk dan unit-unit bisnis sebagai suatu rangkaian investasi dari portofolio investasi yang dapat diharapkan memberikan hasil menguntungkan atau *profitable return*. Lini produk dan unit-unit bisnis yang dijalankan sebagai suatu portofolio investasi dengan pertimbangan yang cermat oleh pimpinan puncak perusahaan, akan dapat menjamin hasil keuntungan yang besar dari investasi perusahaan.

Strategi portofolio perusahaan dengan beberapa produk atau unit bisnis harus memperhatikan yaitu:

1. Beberapa banyak waktu, uang, dan sumber daya lainnya yang harus digunakan untuk satu produk/unit bisnis tertentu.
2. Seandainya ada produk/bisnis yang tidak sukses, berapa banyak pula sumber daya yang akan dilibatkan.

Jadi pada dasarnya strategi portofolio adalah strategi pengelolaan seluruh unit bisnis yang ada.

Kelebihan dan Kekurangan Analisis Portofolio dapat dijelaskan dibawah ini:

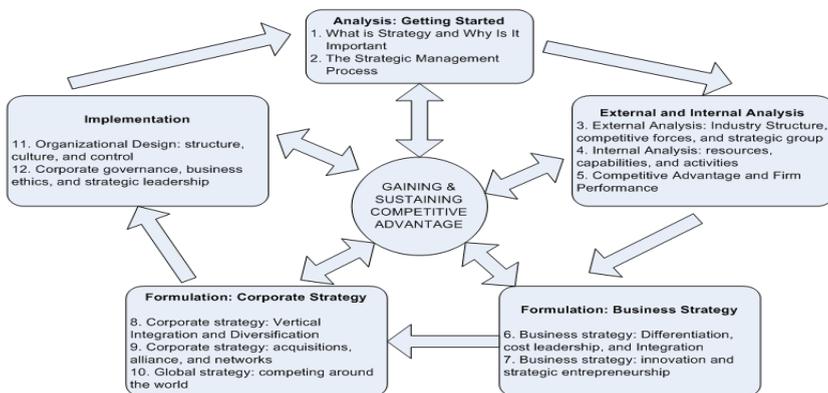
Kelebihan Analisis Portofolio

1. Mendorong para eksekutif melakukan evaluasi atas masing-masing bisnis dan membuatsasaran serta alokasi atas setiap sumber daya.

2. Mendorong para manajer atau pimpinan perusahaan mengevaluasi data eksternal yang terkait dengan perkembangan bisnis.
3. Bisa menggunakan isu arus kas untuk ekspansi dan tumbuh.
4. Grafisnya bisa memfasilitasi kita untuk komunikasi sehingga dengan mudah melihat atau membaca situasi bisnis dan posisi perusahaan.

Kelemahan Analisis Portofolio

1. Sulit untuk merumuskan pasar atau segmen bagi satu bisnis/produk.
2. Strategi yang dihasilkan standar, kadang-kadang tidak bisa sesuai dengan peluang yang ada.
3. Daya industri kadang-kadang tidak jelas, data dan informasi yang dimiliki terlalu terbatas, misalnya di Indonesia data dan informasi industri yang akurat dan mutakhir cenderung sulit diperoleh.



Gambar 10.4. Portofolio Strategi

e. Korporat Parenting

Analisis portofolio hanya memperhatikan bagaimana sumber daya dialokasikan pada unit bisnis/produk dan melihat daya tarik pasar. Satu yang dilupakan adalah bagaimana sinergi antarunit bisnis/produk, dengan kemampuan perusahaan induk (Korporat). Konsep Korporat parenting melihat hal ini. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan induk (*parent company*) dalam hal ini kantor pusat Korporat memegang peranan penting. Langkah-langkah untuk melihat *parenting strategis* adalah:

1. Perhatikan dan amati faktor strategi dari setiap unit bisnis itu.
2. Perhatikan dan amati di bagian yang bisa ditingkatkan.
3. Analisis bagaimana sumber daya yang dimiliki perusahaan induk sesuai dengan perusahaan yang diamati.

Senada dengan pernyataan diatas, pada sumber lain juga terdapat beberapa alternatif strategi berikut juga bisa dipilih menjadi strategi korporasi diantaranya :

- a. Diversifikasi bisa dengan melakukan akuisisi
- b. Aliansi dengan metode ekuitas yakni dengan melakukan merger, dan *joint venture*
- c. Aliansi dengan metode non ekuitas.
- d. *Franchise / waralaba*[12]

Merger dan akuisisi sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan korporasi untuk meningkatkan kemampuan dalam upaya menciptakan nilai yang lebih untuk seluruh stakeholders,

termasuk pemegang saham. Merger dimaksudkan sebagai strategi pengeintegrasian kegiatan pengoperasian dua perusahaan atas dasar nilai yang sama secara relatif. Hal ini bertujuan untuk konsolidasi atau kombinasi dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Sedangkan akuisisi yaitu pengambilan seluruh pengendalian oleh perusahaan yang mengakuisisi target.

f. Kompetensi inti dan diversifikasi korporat

Perusahaan dengan diversifikasi berhubugan mampu mencapai kinerja tertinggi dikarenakan dapat mentrasfer kompetensi inti dari satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya dibandingkan dengan kinerja industri tunggal yang berada dibawah perusahaan diversifikasi. Sehingga potensi keberhasilan perusahaan diversifikasi lebih tinggi daripada perusahaan tunggal.

10.5. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memformulasikan strategi pencapaian peluang profit melalui maksimalisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Setiap unit bisnis harus dapat mengembangkan keunggulan kompetitifnya untuk dapat melaksanakan misinya. Sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk.

Suatu unit bisnis dapat memilih untuk bersaing baik sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah. Memilih pendekatan diferensiasi, dan bukannya pendekatan biaya rendah, meningkatkan ketidakpastian dalam lingkungan tugas unit bisnis karena tiga alasan :

Pertama, inovasi produk lebih penting bagi unit bisnis diferensiasi. Hal ini disebabkan karena unit bisnis diferensiasi terutama fokus pada keunikan dan eksklusifitasnya yang memerlukan inovasi produk lebih besar. Sementara unit bisnis yang berbiaya rendah, dengan penekanan utama pada pengurangan biaya, biasanya lebih memilih untuk mempertahankan agar penawaran produknya stabil sepanjang waktu.

Kedua, unit bisnis biaya rendah biasanya cenderung untuk mempunyai lini produk yang sempit guna meminimalkan biaya penyimpanan persediaan dan memperoleh manfaat dari skala ekonomi. Unit bisnis diferensiasi dipihak lain cenderung mempunyai kelompok produk yang lebih luas guna menciptakan keunikan.

Ketiga, unit bisnis biaya rendah biasanya menghasilkan produk sederhana yang bersifat komoditas, dan produk-produk lini sukses semata-mata karena memiliki harga yang lebih rendah dibandingkan dengan produk saingan. Tetapi, produk unit bisnis diferensiasi akan sukses jika pelanggan memandang bahwa

produk tersebut menawarkan keunggulan dibandingkan dengan produk saingan.

Pendekatan pada diferensiasi produk meliputi loyalitas merk, pelayanan pelanggan yang unggul, jaringan dealer, desain produk dan fitur produk dan teknologi. Sedangkan pada cara generik yang kedua, biaya rendah diterapkan berdasarkan pendekatan skala ekonomis dalam produksi, pengendalian biaya yang ketat, dan minimalisir biaya.

Michael Porter mendeskripsikan dua pendekatan analitis yaitu: analisis industri (*industry analysis*) dan analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Sebagai bantuan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang lebih superior dan berkesinambungan.

1. Analisis industri

Penelitian mengungkapkan peran penting yang dimainkan oleh kondisi industri dalam kinerja perusahaan individu. Menurut Porter struktur industri harus dianalisis yang terkait dengan kekuatan kolektif dari lima kekuatan persaingan yaitu:

a. Intesitas persaingan diantara para pesaing yang ada.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan secara langsung adalah pertumbuhan industri, perbedaan produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, kapasitas yang berlebihan dan kendala untuk keluar dari industri.

b. Daya tawar pelanggan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli adalah jumlah pembeli, biaya peralihan pembeli, kemampuan pembeli untuk mengintegrasikan kembali, dampak produk dari unit bisnis pada biaya total pembeli.

c. Daya tawar pemasok

Faktor yang mempengaruhi kekuatan pemasok adalah jumlah pemasok, kemampuan pemasok untuk melakukan integrasi kedepan, kehadiran input substitusi.

d. Ancaman dari barang substitusi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah harga/kinerja relatif barang substitusi, biaya peralihan pembeli dan kecendrungan pembeli untuk menggunakan barang substitusi.

e. Ancaman pendatang baru yang masuk industri.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : X

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB XI

EVALUASI TERHADAP STRATEGI

11.1. Tujuan Pembahasan Dan Pengertian Konsep

Tujuan pembahasan dalam bab ini adalah :

- a. Memahami mengapa perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap manajemen strategik.
- b. Memahami bagaimana melakukan evaluasi.
- c. Memahami bagaimana evaluasi tersebut berkaitan dengan proses manajemen strategik.

Evaluasi terhadap strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategik, di dalamnya manajer teras menentukan apakah pilihan strategik yang dilaksanakan telah mencapai lesan perusahaan.

Evaluasi menunjuk pada proses perbandingan hasil dari strategi (the means) dengan aras pencapaian lesan (the ends). Tentu saja lesan-lesan yang telah ditetapkan dapat tercapai oleh karena strategi yang dipilih tidak dilaksanakan secara tepat atau oleh karena strategi yang dipilih kurang memadai. Perumus

strategi yang berhasil mirip dengan dokter. Mereka mengamati gejala dan membuat diagnosis, lalu menentukan prosedur dan obat yang dianggap paling tepat. Bila pelaksanaan strategi tidak dapat berjalan lancar, pemimpin dapat mengubah pelaksanaan dengan memberikan perhatian yang berbeda.

Bila masih tidak dapat berjalan lancar, dapat dipastikan ada yang keliru dalam mendiagnosis yaitu pilihan strategik dan pimpinan harus menyusun diagnosis baru. Para perumus strategi harus tidak berputus asa bila pilihan pertamanya tidak tepat, ia harus secara sigap meneliti alternatif strategi yang dapat dipilih dan menentukan strategi baru.

Evaluasi dilakukan baik pada aras perusahaan maupun aras/ unit bagian. Apabila unit / bagian tidak segera mengambil langkah-langkah yang perlu, maka harus segera dilakukan tindakan pada aras perusahaan. Eksekutif atas perusahaan mengevaluasi seluruh strategi perusahaan dan memonitor evaluasi aras unit / bagian.

Agar proses evaluasi dapat dilakukan secara memadai dibutuhkan 4 faktor :

1. Motivasi / dorongan untuk mengevaluasi
2. Sistem umpan balik untuk menyediakan data bagi evaluasi
3. Kriteria evaluasi
4. Keputusan tentang hasil evaluasi strategik.

11.2. Motivasi Untuk Mengevaluasi

Sebelum evaluasi dilakukan, manajer teras harus mempunyai keinginan untuk mengevaluasi hasil kerja tersebut. Motivasi ini muncul oleh karena dua hal : a) mereka menyadari bahwa suatu strategi dapat gagal dan b) apabila mereka diberi imbalan berdasarkan pencapaian lesan.

Sebagian besar manajer senior telah memiliki pengalaman kegagalan. Ada cukup banyak kegagalan yang dapat menghambat karier atau membuat orang yang bersangkutan menjadi terlalu berhati-hati sehingga hanya sedikit sekali keputusan kreatif yang dibuatnya. Meskipun demikian berpengalaman tanpa kegagalan sama sekali jauh lebih berbahaya. Kegagalan-kegagalan kecil dapat berfungsi sebagai pengingat agar diadakan evaluasi terhadap ketepatan strategi dan seringkali berfungsi pula sebagai pembuka ide strategi baru yang lebih tepat. Terdapat banyak contoh nyata kegagalan yang disebabkan oleh ketidaksediaan pimpinan melakukan evaluasi terhadap strategi yang sedang dijalankan.

Faktor utama kedua yang mendorong pimpinan melakukan evaluasi adalah apabila imbalannya secara langsung dikaitkan dengan hasil kerjanya. Namun dalam kenyataan kaitan langsung itu jarang sekali terjadi, kecuali dalam keadaan darurat. Bahkan kadang-kadang imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi dapat terus diterima meskipun hasil kerja yang bersangkutan kurang memuaskan.

Hal tersebut dimungkinkan karena para eksekutif sendirilah yang mengusulkan kenaikan gaji atau promosi untuk dirinya sendiri. Apabila dapat diusahakan system penggajian yang lebih berkaitan dengan hasil kerja, individual dan / atau kelompok, maka mereka akan lebih memperhatikan pelaksanaan evaluasi sebagai alat yang efektif untuk mencapai tujuan dan juga membangun kerjasama yang lebih lengket.

11.3. Sistem Umpan Balik

Persyaratan kedua yang harus dipenuhi untuk dapat melaksanakan evaluasi adalah tersedianya informasi dalam bentuk yang bermanfaat bagi evaluasi terhadap strategi. Hal ini memerlukan sistem informasi manajemen yang efektif dan laporan yang lengkap dan jujur tentang hasil-hasil dari pelaksanaan strategi.

Ada beberapa perusahaan yang pimpinannya menghendaki hanya mendengar berita baik. Jadi mereka memperoleh informasi hanya tentang hal-hal yang mereka kehendaki hingga keadaan terlanjur menjadi sedemikian buruk untuk dapat diperbaiki. Perusahaan yang mau sehat harus mengajukan laporan yang lengkap dan tepat sehingga manajer teras memberi tanggapan yang tepat.

Masalahnya, kapan evaluasi dilaksanakan? Idealnya, manajer teras harus waspada terhadap setiap penyimpangan (positif maupun negatif) yang terjadi terhadap anggaran. Jadi

setiap pimpinan harus menentukan batas signifikansi penyimpangan.

11.4. . Kriteria Evaluasi

Strategi-strategi yang dipilih perlu dievaluasi segera sesudah dilaksanakan untuk memperoleh informasi bahwa strategi tersebut dapat dilaksanakan dan juga secara periodik, untuk mengetahui bahwa strategi tersebut masih dapat dilaksanakan.

Saymour Tiles menyediakan beberapa kriteria untuk mengevaluasi strategi, segera sesudah tahap pelaksanaan selesai, yaitu :

- a. Keruntutan internal: apakah setiap pelaksanaan kebijakan dari strategi sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal?
- b. Keruntutan dengan lingkungan eksternal apakah setiap kebijakan sepadan dengan tuntutan lingkungan eksternal?
- c. Kepantasan, mengingat sumber daya yang dimiliki perusahaan, apakah strategi yang bersangkutan dilaksanakan dengan cara paling efektif dalam penggunaan sumber daya?
- d. Penerimaan derajat resiko: memperhatikan sikap tertentu manajemen terhadap resiko; apakah strategi yang bersangkutan sesuai dengan preferensi manajemen?
- e. Ketepatan waktu: apakah pelaksanaan strategi memperhitungkan tepat waktu?

f. Keterlaksanaan: apakah strategi tersebut dapat mencapai lesan-lesan perusahaan?

Kelima kriteria pertama merupakan tolok ukur kualitatif terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi dan dievaluasi segera sesudah tahap pelaksanaan. Keterlaksanaan merupakan kriteria evaluasi kuantitatif jangka panjang.

Argenti memberikan semangat kriteria yang mirip dengan Tiles, hanya ia menambahkan :

- Apakah strategi tersebut telah memperhatikan kelemahan-kelemahan perusahaan atau melakukan sesuatu untuk mengurangi kelemahan yang ada?
- Apakah strategi tersebut memanfaatkan semua kesempatan utama?
- Apakah strategi tersebut dapat menghindari, mengurangi atau melunakkan ancaman-ancaman utama?

Bila tidak, apakah telah disusun rencana tindakan-tindakan darurat? Rumlet mengusulkan faktor-faktor berikut sebagai kriteria evaluasi.

- a. Keruntutan: strategi harus runtut dengan sasaran dan kebijakan
- b. Kesesuaian: strategi harus memungkinkan diadakannya tanggapan adaptif terhadap lingkungan eksternal serta perubahan penting di dalam lingkungan eksternal.

- c. Kemanfaatan: strategi harus membuka peluang untuk penciptaan dan/ atau pemeliharaan kemanfaatan kompetitif dalam bidang kegiatan terpilih.
- d. Kelalaian: strategi harus tidak memboroskan dan tidak pula menciptakan masalah-masalah ikutan yang tidak dapat diatasi. Seperti telah diketahui, evaluasi mengkaitkan hasil-hasil pelaksanaan strategi dengan lesan-lesan yang ditetapkan pada awal proses. Evaluasi jangka panjang menyatu dengan perumusan tujuan-tujuan, khususnya bila harus dibandingkan kriteria kuantitatif pencapaian terhadap tujuan-tujuan kuantitatif.

Untuk mengevaluasi efektivitas strategi perusahaan secara kuantitatif, dapat diadakan perbandingan dengan masa lalunya atau dengan perusahaan sejenis, dalam 12 faktor berikut :

- Laba bersih
- Harga saham
- Tingkat dividen
- Perolehan per lembar saham
- Imbalan atas aktiva
- Imbalan atas modal sendiri
- Bagian pasar
- Pertumbuhan penjualan
- Jumlah jam kerja hilang akibat pemogokan buruh
- Biaya-biaya dan efisiensi produksi
- Biaya-biaya dan efisiensi distribusi
- Absca, perputaran dan indeks kepuasan karyawan

Daftar tersebut masih dapat diperpanjang. Faktor-faktor mana yang harus digunakan? Masalah efektivitas organisasi pengukuran faktor-faktor evaluasi merupakan hal yang sangat kompleks (Cunningham; Price; Steers) Cukup sulit untuk memilih beberapa faktor yang akan menjadi fokus evaluasi.

Penggunaan tolok ukur evaluasi harus memperhatikan hal berikut:

- a. Stabilitas kriteria : ada kemungkinan perjalanan waktu menyebabkan perlu diadakan perubahan kriteria dan / atau komposisi bobot.
- b. Matra waktu : evaluasi dilakukan untuk periode jangka pendek atau jangka panjang? Mingguan? Bulanan? Triwulan? Tahunan?
- c. Ketepatan dan keragaman pengukuran : tidak semua tolok ukur mudah dihitung dan kadang-kadang ada lebih dari satu cara untuk menghitungnya.

Evaluasi strategi akan lebih mudah dilakukan apabila suatu perusahaan menunjukkan hasil-hasil yang runtut dalam sebagian besar faktor selama interkorelasi yang tinggi diantara perubah organisasional. Bila suatu perusahaan menempati posisi pertama dalam tiga kriteria, besar kemungkinan ia juga akan pada posisi pertama dalam kriteria lainnya.

Dalam contoh diatas, sulit untuk mengambil kesimpulan tentang keberhasilan strategi karena dari delapan kriteria yang digunakan, pada tahun 1983 menunjukkan data yang meningkat,

tiga faktor menurun dan dua faktor tidak berubah. Dalam situasi seperti itu, perlu ditentukan bobot masing-masing kriteria.

Steiner berusaha menentukan faktor-faktor strategik spesifik yang paling penting untuk meraih sukses sehingga patut dievaluasi. Ia melakukan penelitian dengan meminta para eksekutif membuat daftar peringkat 10 faktor yang mendukung keberhasilan. Jawaban mereka nampak sebagai berikut :

Tabel 11.1. Peringkat faktor-faktor yang dianggap memberi dukungan terhadap keberhasilan strategik dimasa yang akan datang

<p>Menarik dan memelihara manajemen teras berkualitas tinggi.</p> <p>Mengembangkan calon-calon manajer bagi operasi-operasi domestik.</p> <p>Memotivasi dorongan manajerial yang cukup untuk mendapat laba.</p> <p>Menjamin pertimbangan, kreativitas dan imaginasi yang lebih tepat dalam proses pengambilan keputusan manajerial.</p> <p>Menangkap adanya kebutuhan dan kesempatan baru bagi produk yang bersangkutan</p> <p>Menyempurnakan program perencanaan jangka panjang</p> <p>Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.</p> <p>Menyediakan imbalan yang kompetitif terhadap modal sendiri.</p> <p>Memaksimalkan nilai aktiva.</p> <p>Mengembangkan kesediaan untuk beresiko.</p>

Terdapat relatif sedikit ketidaksepakatan diantara berbagai eksekutif fungsional di berbagai industri dan perusahaan yang

besarannya berbeda. Bila hasil penelitian Steiner benar, maka aspek-aspek penting dari strategi yang perlu dievaluasi adalah :

- Kualitas dan pengembangan manajemen
- Analisis dan diagnosis lingkungan eksternal terutama di bidang pemasaran
- Imbalan finansial

Hofer mengusulkan penghampiran evaluasi yang agak berbeda. Setelah menunjukkan kelemahan kriteria yang biasa digunakan untuk evaluasi. Hofer mengusulkan tiga kriteria evaluasi seperti nampak pada tabel berikut :

Tabel 11.2. Kriteria evaluasi terhadap strategi

Karakteristik Hasil	Tolok Ukur Tradisional	Tolok ukur yang diusulkan
Pertumbuhan	Nilai penjualan Jumlah unit penjualan	Nilai tambah 1)
Efisiensi	Nilai aktiva Margin bruto Laba bersih Margin laba penjualan ROI	Rova 2)
Penggunaan aktiva	Imbalan mudah sendiri Perolehan persaham :	Rova / ROI

1) Nilai tambah – Nilai penjualan = Harga pokok penjualan

2) ROVA (= Return on Value Added) = $\frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Nilai tambah}} \times 100 \%$

Menurut Hofer tolok ukur tersebut lebih tepat oleh karena nilai tambah dapat menunjukkan secara langsung kontribusi suatu organisasi kepada masyarakat. Nilai penjualan dapat memberi gambaran semua tentang pertumbuhan apa bila yang dikerjakan perusahaan yang bersangkutan sebagian besar hanya merakit. Nilai aktiva juga kurang tepat menunjukkan pertumbuhan oleh karena adanya perbedaan waktu penggunaan, komposisi aktiva lancar dan aktiva tetap dan teknologi yang digunakan. Nilai tambah merupakan hasil nyata dari semua faktor tersebut dan menunjukkan pertumbuhan senyatanya.

Perbedaan-perbedaan nilai tambah pada kebanyakan perusahaan dalam industri cenderung menjadi stabil setelah melalui tahap seleksi dalam pertumbuhan industri. ROVA merupakan formula yang tepat untuk mengevaluasi perusahaan yang bersangkutan sesudah melalui tahap tersebut. Faktor-faktor kualitatif tidak kalah penting. Rensis Likert dan kawan-kawan telah menunjukkan bagaimana suatu perusahaan bagus dengan mengurangi jumlah investasi. Namun hal ini dapat menyebabkan timbulnya biaya yang lebih besar dalam jangka panjang. Jadi kriteria kualitatif dan kuantitatif sama-sama perlu mendapat perhatian.

Sebagaimana diuraikan di atas, evaluasi dimaksudkan agar terjamin bahwa strategi akan mampu mencapai lesan perusahaan yang ditetapkan. Berbagai tolok ukur yang dikembangkan memberikan citra yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan

kompetensi manajerial untuk membuat kesimpulan terhadap hasil-hasil evaluasi dan atas dasar itu membuat keputusan-keputusan manajerial mengenai strategi yang dianut.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : XI

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB XII

TOOLS STRATEGI

LANJUTAN

12.1. Pengertian dan Klasifikasi Strategi

Setelah perusahaan melakukan evaluasi, maka perlu dilakukan penelitian menggunakan tool strategi lanjutan, guna perbaikan kedepan. Strategi bukan lagi sesuatu yang asing di telinga kita. Ketika membicarakan tentang strategi akan tergambar sebuah proses dengan pemikiran yang keras, cermat dan hati-hati untuk melakukan sesuatu yang tidak enteng. Banyak ahli yang telah mendefinisikan tentang strategi. Marrus (dalam Umar, 2008) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain itu Hamel dan Prahalad (dalam Umar, 2008) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

Strategi merupakan 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 competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tindakan yang dilakukan secara terus menerus berdasarkan analisis terhadap lingkungan yang dihadapi untuk mencapai tujuan perusahaan. Lebih lanjut Hunger (2003) mengemukakan bahwa strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum yaitu pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan. Dengan kata lain, perusahaan, seperti manusia, dapat maju, tetap ditempat atau bahkan mundur selangkah. Umar (2008) mengemukakan bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan misalnya perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa Strategi Bisnis Unit (SBU) dan perusahaan yang memiliki satu SBU saja yang biasanya adalah perusahaan kecil.

Selain itu juga dikenal klasifikasi strategi berdasarkan dasar tingkatan tugas. Strategi tersebut meliputi strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan lagi menjadi strategi fungsional yaitu di tingkat fungsional perusahaan misalnya di bidang pemasaran, keuangan, SDM, sistem informasi dan lain sebagainya. Ada beberapa model

penentuan strategi utama misalnya berdasarkan pendekatan yang dipakai oleh Wheelen-Hunger, Fred R. David dan lain sebagainya. Namun, pembahasan dalam artikel ini dibatasi hanya akan mengulas konsep yang dikemukakan oleh Fred R. David.

12.2. Proses Menciptakan dan Memilih Strategi

Analisis dan pilihan strategi berfokus pada usaha menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, selain memilih strategi yang hendak dijalankan. Analisis dan pilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu

1. Berbagai Tipe Strategi

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Intensif Penetrasi Pasar dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika pasar tidak jenuh dengan produk atau jasa tertentu. Ketika angka penggunaan oleh para pelanggan dapat ditingkatkan secara signifikan. Ketika pangsa pasar para pesaing utama sedang merosot sedangkan total penjualan industri sedang meningkat. Ketika korelasi antara penjualan dalam rupiah dan biaya pemasaran dalam rupiah secara historis tinggi. Ketika naiknya skala ekonomi menjadi keunggulan kompetitif yang besar.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Intensif Pengembangan Pasar dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika ada

saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik. Ketika sangat berhasil dalam hal yang dikerjakannya. Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh. Ketika mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar. Ketika mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan. Ketika lingkup industri dasar menjadi global dengan cepat.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Intensif Pengembangan produk dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa saat itu. Ketika bersaing dalam industri di mana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat. Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding. Ketika bersaing dalam industri yang tumbuh cepat. Ketika mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Diversifikasi Konsentris dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat. Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan

meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan. Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing. Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan tersebut saat ini. Ketika produk-produk saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun. Ketika mempunyai tim. manajemen yang kuat.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Diversifikasi Konglomerat dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika industri dasar sedang mengalami penjualan dan laba tahunan yang merosot. Ketika mempunyai modal maupun tenaga manajerial yang diperlukan untuk bersaing dalam industri baru. Ketika mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak terkait yang merupakan peluang investasi yang menarik. Ketika ada sinergi finansial antara yang diakuisisi dengan yang mengakuisisi, (perlu diingat bahwa perbedaan mendasar antara diversifikasi konsentris dan konglomerat adalah bahwa yang pertama harus didasarkan atas persamaan pasar, produk, atau teknologi, sedangkan yang terakhir lebih berlandaskan pada pertimbangan-pertimbangan keuntungan) Ketika pasar yang ada untuk produk saat ini telah jenuh. Ketika tindakan dan monopoli (antitrust) dapat dilakukan terhadap yang secara historis memusatkan perhatian pada satu industri saja.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Diversifikasi Horizontal dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika pendapatan yang berasal dari produk atau jasa yang ada dapat meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait. Ketika bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak tumbuh seperti ditunjukkan oleh margin keuntungan yang kecil. Ketika saluran distribusi tersebut saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru bagi para pelanggan yang sudah ada. Ketika produk-produk baru tersebut mempunyai pola penjualan yang siklusnya berbeda dengan produk-produk tersebut saat ini.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Defensif Usaha Patungan dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika suatu yang dimiliki perorangan melakukan usaha patungan dengan yang dimiliki publik (sudah gopublic). Ada beberapa keunggulan dalam yang dimiliki perorangan, yaitu adanya kepemilikan yang bersifat tertutup. juga ada beberapa keunggulan dalam yang dimiliki publik, seperti akses ke penerbitan saham sebagai sumber modal. Kadang-kadang, keunggulan unik yang ada yang dimiliki perorangan dapat digabungkan secara sinergis dengan yang dimilikipublik dalam sebuah usaha patungan/joint venture). Ketika domestik membentuk usaha patungan dengan asing; usaha patungan dapat memberi peluang kepada domestik untuk

mendapatkan manajemen lokal di negara asing, sehingga mengurangi risiko seperti penyitaan dan gangguan oleh para pejabat negara tuan rumah. Ketika kompetensi yang berbeda dari dua atau lebih saling melengkapi satu sama lain. Ketika suatu proyek mempunyai potensi yang sangat menguntungkan, namun menuntut adanya sumber daya dan risiko yang sangat besar; pipa minyak Alaska merupakan contohnya. Ketika dua kecil atau lebih mempunyai kesulitan dalam bersaing dengan besar. Ketika dianggap perlu untuk memperkenalkan teknologi baru dengan cepat.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Defensif Rasionalisasi Biaya dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika suatu mempunyai kompetensi pembeda yang jelas, namun agak untuk mencapai maksud dan tujuannya secara konsisten dari waktu ke waktu. Ketika suatu adalah pesaing yang lebih lemah dalam suatu industri tertentu. Ketika suatu dipusingkan oleh ketidakefisienan, keuntungan yang rendah, moral karyawan yang rendah, dan tekanan dari para pemegang saham untuk memperbaiki kinerja. Ketika suatu telah gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil manfaat dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu; yaitu jika para manajer strategis telah gagal (dan mungkin akan diganti oleh orang-orang yang lebih kompeten).

Ketika suatu telah tumbuh begitu besar dan begitu cepat sehingga perlu ada restrukturisasi internal besar-besaran.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Defensif Divestasi dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu ketika suatu telah menjalankan strategi rasionalisasi biaya namun tidak berhasil mencapai target perbaikan yang ditetapkan. Ketika suatu divisi membutuhkan sumber daya yang lebih banyak agar bisa bersaing, namun di luar kemampuan untuk menyediakan sumber daya tersebut. Ketika suatu divisi menjadi penyebab buruknya kinerja secara keseluruhan. Ketika suatu divisi tidak cocok dengan bagian lainnya dalam ; hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang radikal dengan bagian lainnya dalam .Ketika sejumlah besar dana tunai dibutuhkan dengan cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber-sumber lainnya. Ketika undang-undang anti-monopoli (antitrust) mengancam suatu.

Perencana Strategi berkontribusi dalam menentukan Strategi Defensif Likuidasi dengan berpedoman pada kapan sebaiknya menerapkannya secara efektif, yaitu tiga hal yang bisa dijadikan pedoman bila ingin menerapkan strategi likuidasi secara efektif, yaitu ketika suatu telah menjalankan strategi rasionalisasi biaya dan divestasi, namun tidak satu pun yang berhasil. Ketika satu-satunya alternatif untuk hanya kepailitan; likuidasi merupakan cara yang teratur dan terencana untuk memperoleh

uang tunai sebanyak mungkin dengan menjual aset-aset . Sebuah dapat secara sah menyatakan kepailitan dahulu, kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk mengumpulkan modal yang diperlukan. Ketika para pemegang saham dari suatu dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset-aset

2. Merger dan Leveraged Buyout

Akuisisi dan merger merupakan dua cara yang secara umum digunakan untuk menjalankan strategi. Suatu akuisisi terjadi ketika sebuah perusahaan besar membeli suatu perusahaan yang (biasanya) lebih kecil. Suatu merger adalah tindakan ketika dua buah atau lebih perusahaan yang relatif berukuran sama menyatukan diri dan membentuk perusahaan baru. Ketika akuisisi atau merger tidak diharapkan kedua belah pihak, maka tindakan tersebut disebut sebagai pengambilalihan (takeover) atau pengambilalihan paksa (hostile takeover).

Berbagai tindakan merger, akuisisi, dan pengambilalihan sering pula dijalankan sebagai strategi untuk menjadi yang paling besar dan tangguh. Langkah ini banyak dilakukan di berbagai industri seperti perbankan, asuransi, pertahanan, kesehatan, farmasi, makanan, penerbangan, penerbitan, komputer, ritel, keuangan, bioteknologi, dan sebagainya. Beberapa alasan tentang perlunya merger adalah: untuk memperbaiki kapasitas utilisasi; untuk memaksimalkan pemanfaatan kekuatan penjualan; mengurangi staf manajerial; memperoleh skala ekonomi

(economies of scale); untuk memperkecil pengaruh trend musiman dalam penjualan; untuk memperoleh akses baru kepada pemasok, distributor, kastemer, produk, dan kreditor; untuk memperoleh teknologi baru; dan untuk strategi pembayaran pajak.

Sementara itu, LBO adalah suatu keadaan di mana para seluruh saham perusahaan dibeli oleh pihak manajemen perusahaan atau oleh investor lain dengan memanfaatkan dana pinjaman. Selain untuk menghindari pengambilalihan paksa, tindakan ini dilakukan karena berbagai keputusan manajemen unit usaha tertentu tidak sesuai dengan keseluruhan strategi korporasi atau unit tersebut hendak dijual untuk memperoleh dana tunai, atau unit bisnis tersebut sedang memperoleh tawaran harga yang atraktif. Sebuah LBO mengubah perusahaan menjadi pribadi (private, tidak publik). Pada saat ini aktivitas LBO menjadi bisnis yang menarik karena perusahaan yang telah dibeli tersebut (biasanya setelah disehatkan) dapat dijual kembali bagian per bagian untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, bahkan terkadang dengan harga premium. Bank yang bergerak di sektor ini biasa disebut sebagai merchant banking.

Namun demikian, perlu dicermati bahwa perusahaan yang dibeli investor secara LBO harus lebih hati-hati. Kehati-hatian tersebut erat kaitannya dengan peluang menjual kembali perusahaan tersebut dengan harga premium atau menjadikan perusahaan tersebut sebagai “sapi perahan” untuk membayar

kembali utang yang digunakan untuk LBO atau untuk membiayai kebutuhan dana segar di bidang lainnya.

2. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif (Strategi Umum), yaitu :

1. Strategi Keunggulan Biaya. Menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah bagi konsumen yang peka terhadap perubahan harga.
2. Strategi Diferensiasi. Strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga.
3. Strategi Fokus. Membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

12.3. Pilihan Strategik

Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Berkenaan dengan pilihan strategic maka akan dikaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats matrix*), melalui cara ini suatu organisasi dapat memandang kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Para pakar pada umumnya sependapat bahwa jenis pendekatan sebagai instrumen untuk menilai berbagai faktor yang harus diperhitungkan oleh organisasi dalam melakukan analisis yang bersifat strategik umumnya melakukan analisis SWOT. Lundberg, (1997) menjelaskan bahwa proyekproyek organisasi harus dilaksanakan setelah ditentukan tujuan dan sasaran-sasaran strategis. Suatu strategi adalah suatu rencana yang direkayasa untuk menyelesaikan suatu misi. Misi itu harus direncanakan dalam parameter-parameter *strength* (S, kekuatan) dan *weakness* (W, kelemahan) dari organisasi, *opportunities* (O, kesempatan) dan *threats* (T, ancaman) dalam lingkungan.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*stengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). SWOT/TOWS matriks merupakan *machine tool* yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh organisasi harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

12.4. Model-model Perumusan Strategi

Berdasarkan penelitiannya terhadap pimpinan eksekutif, Henry Mintzberg dari University Mc Gill, dalam artikel "Tiga Model

Pembuatan 40 Strategi” telah meneliti proses pembuatan strategi dalam ekonomi, kebijakan publik dan manajemen. Dia mengemukakan bahwa misi, tujuan, dan strategi perusahaan sangat berpengaruh terhadap persepsi manajemen puncak. Persepsi tersebut menentukan pendekatan atau cara yang digunakan CEO dan stafnya dalam perumusan strategi. Mintzberg menyimpulkan bahwa terdapat tiga model pembuatan strategi, yaitu:

a. Model Entrepreneur/Cara Wirausaha (*Entrepreneurial Mode*)

Satu individu yang sangat hebat merumuskan strategi. Fokusnya pada kesempatan, dan masalah adalah nomor dua. Strategi dikendalikan oleh arahan visi pendirinya sendiri dan ditunjukkan secara menyeluruh, dengan keputusan-keputusan yang tegas. Sasaran dominannya adalah pertumbuhan perusahaan. Dalam model ini pimpinan (CEO) sangat aktif mencari peluang-peluang baru sehingga pimpinan, yang mempunyai kekuatan dalam bisnis, berani mengambil resiko tinggi dalam saat-saat krisis daripada hanya mengandalkan pada alternatif yang aman. Model ini biasanya digunakan oleh perusahaan yang masih muda atau kecil dengan tujuan utama adalah pertumbuhan. (Dikendalikan satu orang, produk yang dihasilkan terbatas, evaluasi strategik bersifat informal, intuitif dan terbatas).

b. Model Penyesuaian/Cara Adaptif (*Adaptive Mode*)

Strategi ini kadang-kadang disebut ”mengatasi”, dan cara ini bercirikan pemecahan yang bersifat reaktif dalam menghadapi

masalah yang da daripada proaktif mencari kesempatan-kesempatan baru. Banyak persetujuan terjadi dengan memperhatikan prioritas tujuan. Strateginya terfragmentasi dan dikembangkan untuk menjalankan perusahaan dalam langkah-langkah inkremental ke depan. Model ini dicirikan oleh pembuatan perencanaan khusus mencerminkan persepsi manajemen puncak terhadap lingkungan perusahaan. Penggolongan manajemen puncak perusahaan menurut tiga cara perencanaan tersebut, memberikan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa keputusan-keputusan penting dibuat. Keputusan-keputusan tersebut perlu dilihat dari sudut pandang misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan, untuk mengetahui cara-cara yang paling cocok.

1. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) & Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

David (2011:80) menjelaskan tentang matriks evaluasi faktor eksternal adalah alat untuk memungkinkan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. EFE Matrix dapat dikembangkan dalam lima langkah :

- (1) Membuat daftar faktor eksternal kunci seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan total 15

sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

- (2) Memberi angka ke setiap faktor berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Berat menunjukkan kepentingan relatif dari faktor yang menjadi sukses di industri perusahaan.
- (3) Memberi peringkat antara 1 dan 4 masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor tersebut, dimana :
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 2 = respon rata-rata
 - 1 = respon di bawah rata-rata.
- (4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- (5) Menjumlahkan hasil skor di setiap variabel faktor eksternalnya guna menentukan bobot total skor untuk organisasi.

Skor dengan total 4.0 menunjukkan bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa untuk peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan dampak negatif dari ancaman eksternal. Dan total skor 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

Menurut David (2011:122) Alat strategi-formulasi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah. Penilaian intuitif yang diperlukan dalam mengembangkan Matrix IFE, sehingga penampilan pendekatan ilmiah tidak boleh ditafsirkan ini karena merupakan teknik yang sangat kuat. Matrix IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah, sebagai berikut :

- (1) Membuat daftar faktor eksternal kunci seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan total 15 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman.
- (2) Memberi angka ke setiap faktor berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semuanya dan bobot harus sama dengan 1,0.
- (3) Memberi peringkat antara 1 dan 4 masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor tersebut, dimana :
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 2 = respon rata-rata
 - 1 = respon di bawah rata-rata.

Catatan : *Strength* nilai ratingnya harus 3 atau 4 dan kelemahan nilai ratingnya 1 atau 2 rating. *Rating* demikian berbasis perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 adalah berbasis industri.

- (4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- (5) Menjumlahkan hasil skor di setiap variabel faktor eksternalnya guna menentukan bobot total skor untuk organisasi.

External Factor Evaluation (EFE) adalah penilaian faktor peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan atau suatu organisasi. Dalam mengevaluasi faktor eksternal dapat dijelaskan dalam suatu matriks EFE. Komponen dari matriks EFE yaitu faktor-faktor peluang dan ancaman, bobot, peringkat, dan skor bobot. Pemberian bobot pada matriks dilakukan dengan pengisian kuesioner dengan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan kemudian dalam pemberian peringkat tiap faktor serta perhitungan pengolahan hasil kuesioner AHP untuk menentukan bobot.

2. Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)

Model SWOT atau disebut juga Metode SWOT atau Analisis SWOT adalah salah satu cara untuk menganalisis posisi kompetitif suatu perusahaan. Analisis SWOT menggunakan teknik atau alat yang disebut Matriks SWOT untuk mengaudit atau menilai sebuah organisasi beserta lingkungannya. Dalam kerangka analitis perumusan strategi, Analisis SWOT merupakan langkah pertama dalam Tahap Pencocokan. Dalam menyusun Matriks SWOT, para pengambil keputusan meletakkan fokus pada masalah-masalah

utama, yang kemudian membantu mereka untuk merumuskan perencanaan strategi.

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan Strategi WO, Strategi ST, atau Strategi WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan yang besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Salah satu contoh Strategi ST adalah ketika Texas Instruments menggunakan lembaga hukum yang sangat bagus (kekuatan) untuk memperoleh ganti rugi dan royalty sebesar hampir \$700 juta dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah

dipatenkan merupakan ancaman yang besar di banyak industri. Hal ini masih menjadi sebuah persoalan besar bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk ke Cina.

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

- a. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- b. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
- c. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- d. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

2. Matriks SWOT

Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman) (David, 2011: 327). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi yang mereka pimpin berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Ketika organisasi di hadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus

selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelamahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan yang semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan *merger*, pengurangan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Model SWOT atau disebut juga Metode SWOT atau Analisis SWOT adalah salah satu cara untuk menganalisis posisi kompetitif suatu perusahaan. Analisis SWOT menggunakan teknik atau alat yang disebut Matriks SWOT untuk mengaudit atau menilai sebuah organisasi beserta lingkungannya. Dalam kerangka analisis perumusan strategi, Analisis SWOT merupakan langkah pertama dalam Tahap Pencocokan. Dalam menyusun Matriks SWOT, para pengambil keputusan meletakkan fokus pada masalah-masalah utama, yang kemudian membantu mereka untuk merumuskan perencanaan strategi.

Setiap huruf dalam kata “SWOT” mengandung istilah yang sangat kuat: (S)trength = kekuatan, (W)eakness = kelemahan, (O)pportunities = peluang, dan (T)hreats = ancaman. Matriks SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting untuk membantu para pengambil keputusan dalam mengembangkan

empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan Strategi WO, Strategi ST, atau Strategi WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan yang besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Kadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Sebagai contoh, mungkin ada permintaan yang tinggi akan peralatan elektronik untuk

mengendalikan jumlah dan waktu injeksi bahan bakar ke mesin mobil (peluang), namun suatu produsen onderdil mobil bisa jadi tidak memiliki teknologi yang dibutuhkan untuk menghasilkan peralatan tersebut (kelemahan). Salah satu Strategi WO yang bisa ditempuh adalah dengan mengakuisisi teknologi ini melalui usaha patungan (*joint venture*) dengan sebuah perusahaan lain yang mempunyai kompetensi di bidang ini. Alternatif lainnya dari Strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan.

Strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Salah satu contoh Strategi ST adalah ketika Texas Instruments menggunakan lembaga hukum yang sangat bagus (kekuatan) untuk memperoleh ganti rugi dan royalti sebesar hampir \$700 juta dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah dipatenkan merupakan ancaman yang besar di banyak industri. Hal ini masih menjadi sebuah persoalan besar bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk ke Cina.

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai

ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

3. Matriks SPACE

a. Definisi Matriks SPACE

Matriks ini merupakan kerangka empat sudut pandang yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu.

Sumbu-sumbu matrik SPACE menunjukkan dua dimensi internal dan keunggulan kompetitif dan dua dimensi eksternal dan kekuatan industri. Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategi keseluruhan suatu organisasi (David, 2006:332).

Bergantung pada jenis organisasi, beragam variabel dapat memetakan masing-masing dimensi yang ditunjukkan dalam sumbu matrik SPACE. Faktor-faktor yang sebelumnya dimasukkan di dalam matriks EFE dan IFE harus ikut dipertimbangkan ketika mengembangkan matriks SPACE. Seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE hendaknya disesuaikan dengan organisasi tertentu yang sedang dikaji dan didasarkan pada sebanyak mungkin informasi faktual.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan tenaga kerja (EMS), Keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS)
2. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 paling baik untuk EMS dan IS. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing pada sumbu IS dan ES, buatlah dengan industri lain.

3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan EMS dengan menjumlahkan nilai yang anda berikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, EMS, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE.
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA, IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, EMS) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. petakan perpotongan kedua titik X dan Y (xy yang baru) tersebut.

4. Internal-External Matrik (Matrik IE)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Growth strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

3. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Itulah sebabnya Motorola dapat terus me-langsungkan bisnisnya dengan mengembangkan telepon selular, dan posisinya sekarang adalah sebagai *market leader*.

Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1) Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya

dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

Konsentrasi melalui integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5) Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Diversifikasi Konsentris (sel 7) Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya

adalah untuk menciptakan sinergi ($2 + 2 = 5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

Diversifikasi Konglomerat (Sel 8) Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

5. Matriks *Grand Strategy*

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi salah satu alat analisis yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua perusahaan dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk unit-unit bisnis dapat dilakukan hal yang serupa.

Sesuai dengan gambar di bawah ini, Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan

penjualan tahunannya melebihi 5 persen dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan para pengambil keputusan ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut.

	PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT		
POSISI KOMPETITIF YANG LEMAH	Kuadran II 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi	Kuadran I 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi terkait	POSISI KOMPETITIF YANG KUAT
	Kuadran III 1. Penciutan 2. Diversifikasi terkait 3. Diversifikasi tak terkait 4. Divestasi 5. Likuidasi	Kuadran IV 1. Diversifikasi terkait 2. Diversifikasi tak terkait 3. Usaha patungan (<i>joint venture</i>)	
	PERTUMBUHAN PASAR YANG LAMBAT		

Gambar 13.1. Matriks *Grand Strategy*

1. Perusahaan yang berada di dalam Kuadran 1 memiliki posisi strategis yang sempurna. Dalam kondisi ini, strategi yang sesuai adalah konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan konsentrasi pada produk (pengembangan produk). Apabila perusahaan di Kuadran 1 memiliki sumber daya lebih, maka strategi yang efektif adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi

horizontal. Ketika suatu perusahaan Kuadran 1 terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan di Kuadran memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di berbagai bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

2. Perusahaan yang berada di dalam Kuadran 2 perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena perusahaan di Kuadran 2 berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, biasanya yang menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan adalah strategi insentif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi).
3. Perusahaan yang berada di dalam Kuadran 3 bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Perusahaan dalam kondisi ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan

(penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali.

4. Perusahaan yang berada di dalam Kuadran 4 memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan di Kuadran 4 memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan di Kuadran 4 juga bisa melakukan usaha patungan.

6. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Matriks QSPM adalah matriks yang digunakan pada tahap keputusan. Matriks QSPM ini menunjukkan alternatif strategi yang terbaik untuk diterapkan perusahaan. Pada matriks ini, perusahaan menguji beberapa alternatif strategi yang terbaik yang ditemukan pada matriks pada tahap sebelumnya. Tujuan matriks QSPM ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan

Pada tahap pengambilan keputusan, organisasi perlu menyusun daftar prioritas yang harus diimplementasikan.

Quantitative strategic planning matrix (QSPM) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. QSPM digunakan untuk mempersempit jumlah strategi dengan menentukan daya tarik relatif dari masing-masing strategi. QSPM memiliki kelebihan maupun keterbatasan (Nurfita, 2011). Beberapa kelebihan QSPM adalah 1) rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. 2) mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan. 3) mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. 4) QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. 5) walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi.

Keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh QSPM adalah 1) QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. 2) diskusi di antara para penyusun strategi, manager, dan karyawan di sepanjang proses perumusan strategi adalah hal yang konstruktif dan memperbaiki kualitas keputusan strategi. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan interpretasi atas informasi

dan opini yang beragam. 3) QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya. Langkah-langkah yang diperlukan dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut: (Iskandarini, 2004).

1. Membuat daftar faktor eksternal (kesempatan/ancaman) dan factor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
2. Memberi bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
3. Menganalisis matrik yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus diimplementasikan.
4. Memberikan skor alternatif dengan rentang skor sebagai berikut:
 - a. Skor 1 = tidak memiliki daya tarik.
 - b. Skor 2 = daya tariknya rendah.
 - c. Skor 3 = daya tariknya sedang.
 - d. Skor 4 = daya tariknya tinggi.
5. Mengalikan bobot dengan skor alternatif pada masing-masing faktor eksternal/internal pada setiap strategi.
6. Menjumlahkan seluruh skor alternatif.

Sementara itu, Adam (2009) menyatakan bahwa untuk mengembangkan QSPM ada enam langkah yang harus dilalui. Keenam langkah tersebut adalah:

1. Membuat daftar peluang/ancaman dan kekuatan/kelemahan pada kolom kiri dari QSPM.

2. Memberi bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal kunci.
3. Menguji tahap 2 (mencocokkan) matriks dan mengidentifikasi strategistrategi alternatif yang seharusnya dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menentukan *attractiveness score* (AS), menetapkan nilai numerik yang menunjukkan daya tarik dari masing-masing strategi.
5. Menghitung *total attractiveness score*.
6. Menghitung jumlah *total attractiveness score*.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : XII

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB XIII

STRATEGI BISNIS USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DALAM MENGEMBANGKAN USAHA

13.1 Konsep UMKM

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, peran usaha mikro kecil dan menengah memiliki peranan besar dalam kegiatan usahanya. Usaha Mikro Kecil dan Menengah merupakan salah satu pilar perekonomian nasional, karena mereka mampu menyerap tenaga kerja dan sangat membantu kelangsungan perekonomian Indonesia. Keberadaan UMKM mampu menjadi penggerak ekonomi, khususnya setelah krisis ekonomi. Usaha mikro kecil dan menengah merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang buka merupakan anak perusahaan atau bukan anak cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi

kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut. BPS menjelaskan bahwa UMKM di bedakan berdasarkan jumlah tenaga kerjanya yaitu industri rumah tangga dengan pekerja 1-4 orang, industri kecil dengan pekerja 5-19 orang, industri menengah dengan pekerja 20-99 orang, industri besar dengan pekerja 100 orang atau lebih. Krisnamurti (Hartono & Hartomo, 2014) menyimpulkan serangkaian kriteria UMKM:

Tabel 13.2. Kriteria UMKM

Lembaga	Istilah	Pengertian Umum
UU No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil	Usaha Kecil	Aset \leq Rp. 200 juta di luar tanah dan bangunan. Omzet \leq Rp.1Milyar/tahun
BPS	Usaha Mikro	Pekerja $<$ 5 orang, termasuk tenaga kerja keluarga
	Usaha kecil	Pekerja 5 - 19 orang
	Usaha menengah	Pekerja 20 - 99 orang
Menteri Negara Koperasi dan UMKM	Usaha Mikro	Aset $<$ Rp 200 juta di luar tanah dan bangunan Omzet $<$ Rp 1 Milyar/ tahun
	Usaha Menengah	Aset $>$ Rp 200 Juta Omzet Rp 1 - 10 Milyar
Bank Indonesia	Usaha Mikro	Usaha produktif dengan hasil penjualan maksimum Rp 100 juta / tahun

Lembaga	Istilah	Pengertian Umum
	Usaha Kecil	Kegiatan ekonomi rakyat dengan kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan maksimum Rp 1 milyar/tahun
	Usaha Menengah	Usaha dengan kriteria memiliki kekayaan bersih 1 – 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat Usaha
Bank Dunia	Usaha Mikro	Pekerja < 10 orang Aset < \$ 100.000 Omzet < \$ 100.000 per tahun
	Usaha Kecil	Pekerja < 50 orang Aset < \$3 Juta Omzet < 3 juta per tahun
	Usaha Menengah	Pekerja < 300 orang Aset < \$ 15 juta Omzet < \$ 15 juta per tahun

Ariani (2017) mengungkapkan bahwa pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan

kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti pemasaran, modal dan pendanaan, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi, pemakaian bahan baku, peralatan produksi, penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja, rencana pengembangan usaha, dan kesiapan perusahaan dalam menghadapi tantangan eksternal menjadikan faktor-faktor tersebut sebagai tantangan bagi UMKM yang harus dibenahi dalam menghadapi persaingan secara lokal maupun global.

Oktaviani (2017) mengungkapkan bahwa semakin banyaknya Usaha Mikro Kecil dan Menengah, maka mengakibatkan semakin ketatnya persaingan yang membuat pelaku bisnis bertindak semakin unggul dan membuat pengusaha mencari kiat-kiat yang tepat agar mampu bertahan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, penyesuaian diri pelaku bisnis terhadap perkembangan keadaan mutlak diperlukan. Dalam mengembangkan strategi pada UMKM tentu tidaklah mudah, karena diperlukan berbagai banyak dukungan seperti peka terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk mencapai strategi pemasaran kompetitif yang efektif, pelaku bisnis harus memperoleh informasi mengenai para pesaingnya dan secara terus menerus mampu membandingkan antara produk, harga, saluran distribusi dan promosinya dengan pesaing yang terdekat.

Dengan cara ini, maka pelaku bisnis dapat menemukan bidang yang memiliki keunggulan dan kelemahan kompetitif (Oktaviani, 2017).

Menyikapi kondisi tersebut, UMKM perlu memunculkan daya saing dengan mengambil kebijakan strategi yang tepat salah satunya dengan pengelolaan yang efektif dan efisien. Dalam menentukan strategi, UMKM harus melihat apa saja sumber daya, potensi, dan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat menciptakan kinerja perusahaan yang menghasilkan nilai perusahaan itu sendiri. Setiap UMKM dituntut untuk memiliki daya saing yang tinggi, sehingga harus mulai memperbaiki diri. UKM yang memiliki daya saing tinggi ditandai dengan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang andal, penguasaan pengetahuan yang tinggi, dan penguasaan perekonomian. Rahmana (2009) mengungkapkan UMKM perlu memanfaatkan TI (teknologi informasi) untuk meningkatkan daya saingnya, mengingat di era globalisasi ini arena persaingan semakin kompetitif, dan bersifat mendunia. Salah satu strategi untuk meningkatkan daya saing UKM adalah dengan melalui pemanfaatan TI. Dengan pemanfaatan TI akan mendorong UKM untuk mendapatkan peluang ekspor dan peluang bisnis lainnya. Dengan kondisi tersebut kegiatan pengembangan UMKM perlu diarahkan untuk melakukan analisis daya saing dan merumuskan upaya-upaya peningkatan daya saing dalam rangka pembangunan daya saing dan perekonomian nasional. Mempertajam peningkatan daya saing usaha yang searah dengan persaingan usaha ke depan. Indonesia dengan jumlah

penduduk yang besar dan terus bertambah, sangat membutuhkan keberadaan UMKM yang kuat, berdaya saing di pasar dalam negeri maupun global.

13.2 Kendala UMKM Kembangkan Strategi Usahanya

Risnawati (2018) mengungkapkan bahwa keterbatasan UMKM dalam mengakses sumber-sumber pembiayaan bagi pengembangan usahanya, diakibatkan oleh berbagai hal seperti:

1. Tidak dimilikinya aspek legalitas usaha yang memadai sesuai dengan tuntutan lembaga penyedia pembiayaan terutama lembaga perbankan.
2. Hambatan untuk mengakses kredit karena kurangnya informasi dan edukasi yang memadai.
3. Belum berfungsinya lembaga mediasi yang mampu menjembatani optimalisasi potensi UMKM dengan lembaga keuangan.
4. Sebaran UMKM yang tidak terjangkau lembaga keuangan.
5. Peraturan pemerintah yang belum memihak kepada UMKM.
6. Belum adanya karakteristik profil UMKM yang sesuai dengan profil usaha yang dipilih pihak lembaga keuangan.
7. Masih terbatasnya program-program pendampingan bagi UMKM dalam memberi penguatan manajemen usahanya.

8. Terbatasnya program-program yang mampu memberi penguatan SDM UMKM dalam mengubah *mindset* (pola pikir) pengelolaan usahanya, sehingga mampu mengoptimalkan potensi, kreativitas dan inovasi usahanya untuk menjadi UMKM yang unggul dan mandiri dengan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi di atas, pelaku UMKM perlu mendapatkan pendidikan dan pelatihan, untuk pengembangan kompetensi UMKM dalam mengembangkan usahanya.

Sementara itu, Nurani (2019) mengungkapkan bahwa masalah-masalah yang sering dihadapi oleh UMKM antara lain:

- a. Terbatasnya modal dan akses dari sumber dan lembaga keuangan. Keuangan inklusif perlu dimasukkan dalam program pengembangan lembaga keuangan. Penyertaan modal perlu disertai dengan pembimbingan sistem manajemen.
- b. Masih rendahnya kualitas SDM pelaku usaha. Kemampuan manajerial para pelaku UMKM perlu ditingkatkan. Begitu pula sistem kaderisasi perlu dibangun. Sering kali dijumpai UMKM hanya *one man show*, sehingga dibutuhkan tim solid yang mampu mewarisi UMKM dari pendirinya.
- c. Kemampuan pemasaran yang terbatas. Meskipun media *online* telah berkembang, namun media ini belum dimanfaatkan secara optimal oleh UMKM.

d. Akses informasi usaha rendah.

e. Belum terjalin kemitraan yang baik yang saling menguntungkan antarpelaku UMKM, usaha besar, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kemitraan perlu dijalin agar mampu membuat sistem yang saling mendukung.

Suhendar (daam Susila, 2017) menguraikan ada 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal terkait permasalahan yang dihadapi UMKM di antaranya:

Faktor Internal

a. Kurangnya Permodalan dan Terbatasnya Akses Pembiayaan

Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UMKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi. Persyaratan yang menjadi hambatan terbesar bagi UMKM adalah adanya ketentuan mengenai agunan karena tidak semua UMKM memiliki harta yang memadai dan cukup untuk dijadikan agunan.

b. Kualitas SDM

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan kualitas SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya. Pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

c. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, ditambah lagi produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda

dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

d. Mentalitas Pengusaha UMKM

Hal penting yang seringkali pula terlupakan dalam setiap pembahasan mengenai UMKM, yaitu semangat entrepreneurship para pengusaha UMKM itu sendiri. Semangat yang dimaksud disini, antara lain kesediaan terus berinovasi, ulet tanpa menyerah, mau berkorban serta semangat ingin mengambil risiko. Suasana pedesaan yang menjadi latar belakang dari UMKM seringkali memiliki andil juga dalam membentuk kinerja.

e. Kurangnya Transparansi

Kurangnya transparansi antara generasi awal pembangun UMKM tersebut terhadap generasi selanjutnya. Banyak informasi dan jaringan yang disembunyikan dan tidak diberitahukan kepada pihak yang selanjutnya menjalankan usaha tersebut sehingga hal ini menimbulkan kesulitan bagi generasi penerus dalam mengembangkan usahanya.

Faktor Eksternal

a. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Upaya pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan Produk Domestik Bruto (PDB), penyerapan

tenaga kerja, ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi usaha kecil dan menengah melalui pembentukan modal tetap brutto (investasi). Keseluruhan indikator ekonomi makro tersebut selalu dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan pemberdayaan UMKM serta menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya.

b. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan. Selain itu, tak jarang UMKM kesulitan dalam memperoleh tempat untuk menjalankan usahanya yang disebabkan karena mahalnya harga sewa atau tempat yang ada kurang strategis.

c. Pungutan Liar

Praktek pungutan tidak resmi atau lebih dikenal dengan pungutan liar menjadi salah satu kendala juga bagi UMKM karena menambah pengeluaran yang tidak sedikit. Hal ini tidak hanya terjadi sekali namun dapat berulang kali secara periodik, misalnya setiap minggu atau setiap bulan.

d. Implikasi Otonomi Daerah

Adanya kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan

sistem ini akan mempunyai implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UMKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UMKM.

e. Sifat Produk dengan Ketahanan Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk dan kerajinan-kerajinan dengan ketahanan yang pendek. Dengan kata lain, produk-produk yang dihasilkan UMKM Indonesia mudah rusak dan tidak tahan lama.

f. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

g. Terbatasnya Akses Informasi

Selain akses pembiayaan, UMKM juga menemui kesulitan dalam hal akses terhadap informasi. Minimnya informasi yang diketahui oleh UMKM, sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap kompetisi dari produk ataupun jasa dari unit usaha UMKM dengan produk lain dalam hal kualitas. Efek dari hal ini adalah tidak mampunya produk dan jasa sebagai hasil dari UMKM untuk menembus pasar ekspor.

13.3 Upaya UMKM Kembangkan strategi usahanya

Membuat perencanaan strategis untuk UMKM memerlukan pengukuran yang tepat, salah satunya bisa menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetisi pasar bebas. Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perumusan strategis bagi UMKM. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Setelah SWOT tersusun, maka selanjutnya UMKM dapat menyusun faktor strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS). Dari analisis tersebut, kinerja UMKM dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut dapat menunjukkan upaya apa yang bisa dilakukan UMKM apakah menggunakan strategi SO, ST, WO, dan WT. Adanya hasil analisis ini dapat membantu strategi pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitif pasar bebas. UMKM memiliki kekuatan yang dapat digunakan pada strategi tertentu serta memanfaatkan peluang yang tepat serta secara bersamaan meminimalkan atau menghindari kelemahan dan ancaman yang ada. Posisi ini akan menguntungkan bagi UMKM dengan

memperbaiki kondisi di atas rata-rata kemampuan sehingga dari UMKM dapat mengendalikan semua faktor internal dan eksternal yang timbul.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : XIII

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

BAB XIV

BEBERAPA CONTOH KASUS

APLIKASI MANAJEMEN

STRATEGI

14.1. Kasus Internal-Eksternal Matrik (Matrik IE)

Responden dalam penelitian ini adalah pengusaha yang tergabung dalam koperasi INTAKO Tanggulangin. Dari 15 yang dijadikan responden, sebanyak 10 responden memenuhi kriteria.

Internal-Eksternal Matrik (Matrik IE)

Matrik IE Pengusaha Besar

Matriks IE diperoleh dari hasil penggabungan matriks IFE dan EFE. Dari hasil analisis matriks IE ini maka dapat diketahui posisi pengusaha INTAKO. Penggabungan matriks IFE dan matriks EFE akan menghasilkan matriks IE yang memposisikan berbagai bagian suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Berdasarkan hasil yang didapat dari matriks IFE (2.870) yang menggambarkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengakomodir faktor

strategis internal dalam kondisi rata-rata. Matriks EFE (3.019), maka dapat digambarkan matriks IE sebagai berikut:

		TOTAL SKOR IFE		
		Kuat 3.0-4.0 3.0	Sedang 2.0-2.99 2.09	Lemah 1.0-1.99 1.0
T O T A L S K O R E F E	Tinggi 3.0-4.0	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i> 2,532; 3,019	III <i>Hold and Mountain</i>
	Sedang 2.0-2.99	IV <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Mountain</i>	VI <i>Harvest or Divesture</i>
	Lemah 1.0-1.99	VII <i>Hold and Mountain</i>	VIII <i>Harvest or Divesture</i>	IX <i>Harvest or Divesture</i>
		4.0	3.0	2.0
		1.0		

Gambar 14.1. Matriks IE INTAKO (Tanggulangin)

Setelah nilai skor matriks IFE dan matriks EFE dicocokkan dengan matriks IE, terlihat posisi Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin berada pada posisi kuadran II yang menggambarkan bahwa Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin berada pada daerah 'tumbuh dan membangun'. Pada daerah ini sebuah badan usaha harus menjalankan strategi intensif atau strategi integratif. Strategi intensif dapat berupa strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Strategi integratif dapat berupa strategi integrasi ke belakang (melakukan akuisi terhadap pemasok), integrasi ke depan (melakukan akuisi terhadap distributor), dan integrasi horizontal (melakukan akuisi terhadap perusahaan pesaing yang sejenis). Posisi Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin hendaknya disesuaikan dengan tipe strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT, yaitu strategi yang bersifat penetrasi pasar yang dapat dilakukan melalui pengembangan pasar atau pengembangan produk.

14.2. Contoh Analisis SWOT

a. Menentukan Bobot Internal (S-W)

Tabel 14.2. SWOT Bobot Internal (S-W)

Kekuatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Industri kerajinan kulit Tanggulangin Sidoarjo memiliki banyak tenaga terampil.	4	3	2	3	4	4	4	3	3	30	0,1 2
Memiliki koperasi yang menghimpun produk-produk hasil pengrajin kulit.	4	3	4	3	3	3	4	4	4	32	0,1 3
Ketersediaan bahan baku kulit dari supplier hingga saat ini tetap lancar dan terpenuhi	2	4	4	3	4	4	3	4	3	31	0,1 2
Memiliki peralatan mesin produksi yang canggih bantuan dari Kementerian Perdagangan.	3	4	3	4	3	4	3	4	3	31	0,1 2
Mendapat dukungan promosi baik dari Pemkab. Sidoarjo dan Pemprov. Jawa Timur berupa tempat atau fasilitas pameran produk unggulan kerajinan kulit.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	0,1 4

Kekuatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Produk yang dipasarkan memiliki harga yang terjangkau di mata konsumen.	3	4	4	3	2	4	3	4	4	31	0,1 2
Kelemahan											
Percepatan dalam hal pengembangan produk terkesan masih lambat.	1	1	1	1	1	2	1	2	1	11	0,0 4
Pelayanan terhadap pembeli kurang maksimal.	1	1	1	2	2	2	1	2	2	14	0,0 6
Promosi secara mandiri tanpa bantuan Dinas terkait masih kurang maksimal.	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14	0,0 6
Produk kerajinan Tanggulangin Sidoarjo belum ber sertifikat SNI	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,0 4
Kualitas produk rendah.	1	2	2	1	1	2	1	1	1	12	0,0 5
										25 0	1,0 0

b. Menentukan Bobot Eksternal (O-T)

Tabel 14.3. SWOT Bobot Internal (O-T)

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Industri kerajinan kulit memiliki potensi pasar yang besar dimana jumlah penduduk Indonesia terbesar di ASEAN.	4	4	4	3	4	4	3	4	2	32	0,1 3
Produk kerajinan kulit berpotensi menjadi <i>market leader</i> khususnya Jawa Timur saat berlangsungnya <i>Asean Economic Community</i> (AEC) mengingat adanya dukungan promosi yang dilakukan Pemprov. Jawa Timur dan Pemkab. Sidoarjo.	4	3	4	3	4	4	2	3	4	31	0,1 3

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Adanya kebijakan pemerintah dalam hal peningkatan sektor industri untuk menghadapi <i>Asean Economic Community</i> (AEC).	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34	0,1 4
Industri kerajinan kulit di tanggulangin Sidoarjo hingga saat ini masih tetap dianggap sebagai pusat kerajinan yang terbaik di Jawa Timur.	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33	0,1 3
Dengan adanya pasar bebas ASEAN atau AEC, berdampak adanya peningkatan kunjungan wisatawan ke Tanggulangin.	4	3	4	4	3	3	3	2	3	29	0,1 2
Pembelian bahan baku dan penambahan peralatan produksi dari luar negeri dapat dibeli dengan mudah.	3	2	2	3	2	2	3	2	2	21	0,0 9
Ancaman											
Produk-produk dari ASEAN akan membanjiri pasar di Indonesia saat berlakunya <i>Asean Economic Community</i> .	1	2	2	1	1	2	1	2	1	13	0,0 5
Produk dari negara lain harga yang lebih murah dengan berbagai macam variasi dan kualitas produk	1	1	1	2	2	2	1	2	2	14	0,0 6
Penduduk Indonesia seringkali lebih memilih membeli produk luar	1	2	1	1	2	2	2	2	2	15	0,0 6

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
negeri sebagai <i>life style</i> dan memiliki asumsi bahwa produk luar negeri kualitasnya lebih baik.											
Munculnya jenis produk sejenis yang berasal dari negara-negara di ASEAN.	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11	0,0 4
Terjadinya peningkatan upah tenaga kerja yang kemungkinan disebabkan oleh banyaknya tenaga kerja terampil yang mencari kerja di Indonesia.	1	2	2	1	1	2	1	1	1	12	0,0 5
										25 0	1,0 0

c. Menentukan Rating Internal (S-W)

Tabel 14.4. SWOT Skor Rating Internal (S-W)

Kekuatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Industri kerajinan kulit Tanggulangin Sidoarjo memiliki banyak tenaga terampil.	4	2	4	4	4	4	4	3	4	33	3,6 7
Memiliki koperasi yang menghimpun produk-produk hasil pengrajin kulit.	4	3	3	3	4	3	4	3	4	31	3,4 4
Ketersediaan bahan baku kulit dari supplier hingga saat ini tetap lancar dan terpenuhi	2	3	2	4	3	4	3	4	4	29	3,2 2
Memiliki peralatan mesin produksi yang canggih bantuan dari Kementerian Perdagangan.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,8 9

Kekuatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Mendapat dukungan promosi baik dari Pemkab. Sidoarjo dan Pemprov. Jawa Timur berupa tempat atau fasilitas pameran produk unggulan kerajinan kulit.	4	4	3	4	4	3	3	4	4	33	3,6 7
Produk yang dipasarkan memiliki harga yang terjangkau di mata konsumen.	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34	3,7 8
Kelemahan											
Percepatan dalam hal pengembangan produk terkesan masih lambat.	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2	- 1	- 2	- 1	- 11	- 1,2 2
Pelayanan terhadap pembeli kurang maksimal.	- 1	- 1	- 1	- 2	- 2	- 2	- 1	- 2	- 2	- 14	- 1,5 6
Promosi secara mandiri tanpa bantuan Dinas terkait masih kurang maksimal.	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2	- 2	- 2	- 2	- 2	- 14	- 1,5 6
Produk kerajinan Tanggulangin Sidoarjo belum ber sertifikat SNI	- 2	- 1	- 10	- 1,1 1							
Kualitas produk rendah.	- 1	- 2	- 2	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 11	- 1,2 2
										25 0	1,0 0

d. Menentukan Rating Eksternal (O-T)

Tabel 14.5. SWOT Skor Rating Eksternal (O-T)

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Industri kerajinan kulit memiliki potensi pasar yang besar dimana jumlah	4	3	3	3	3	4	3	3	2	32	0,1 3

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
penduduk Indonesia terbesar di ASEAN.											
Produk kerajinan kulit berpotensi menjadi <i>market leader</i> khususnya Jawa Timur saat berlangsungnya <i>Asean Economic Community</i> (AEC) mengingat adanya dukungan promosi yang dilakukan Pemprov. Jawa Timur dan Pemkab. Sidoarjo.	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31	0,1 3
Adanya kebijakan pemerintah dalam hal peningkatan sektor industri untuk menghadapi <i>Asean Economic Community</i> (AEC).	4	4	4	3	4	4	4	3	3	34	0,1 4
Industri kerajinan kulit di tanggulangin Sidoarjo hingga saat ini masih tetap dianggap sebagai pusat kerajinan yang terbaik di Jawa Timur.	3	3	4	4	4	3	4	3	4	33	0,1 3
Dengan adanya pasar bebas ASEAN atau AEC, berdampak adanya peningkatan kunjungan wisatawan ke Tanggulangin.	4	4	3	4	4	3	4	4	3	29	0,1 2
Pembelian bahan baku dan penambahan peralatan produksi dari luar negeri dapat dibeli dengan mudah.	3	2	4	3	4	4	3	2	2	21	0,0 9
Ancaman											
Produk-produk dari ASEAN akan membanjiri pasar di Indonesia saat berlakunya <i>Asean Economic Community</i> .	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2	- 1	- 2	- 1	13	0,0 5

Peluang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Bbt
Produk dari negara lain harga yang lebih murah dengan berbagai macam variasi dan kualitas produk	- 1	- 1	- 1	- 2	- 2	- 2	- 1	- 2	- 2	14	0,0 6
Penduduk Indonesia seringkali lebih memilih membeli produk luar negeri sebagai <i>life style</i> dan memiliki asumsi bahwa produk luar negeri kualitasnya lebih baik.	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2	- 2	- 2	- 2	- 2	15	0,0 6
Munculnya jenis produk sejenis yang berasal dari negara-negara di ASEAN.	- 2	- 1	11	0,0 4							
Terjadinya peningkatan upah tenaga kerja yang kemungkinan disebabkan oleh banyaknya tenaga kerja terampil yang mencari kerja di Indonesia.	- 1	- 2	- 2	- 1	- 1	- 2	- 1	- 1	- 1	12	0,0 5
										25 0	1,0 0

e. Matrik SWOT

Tabel 14.6. Matrik SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	Banyak tenaga terampil.	Pengembangan produk terkesan masih lambat.
	Koperasi menghimpun hasil pengrajin kulit.	Pelayanan terhadap pembeli kurang maksimal.
	Supplier bahan baku tetap lancar dan terpenuhi	Promosi secara mandiri masih kurang maksimal.
	Mesin produksi yang canggih.	Produk belum ber sertifikat SNI.

	Mendapat dukungan promosi pameran produk unggulan kerajinan kulit.	Kualitas produk rendah.
	Produk dengan harga yang terjangkau di mata konsumen.	
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Kebijakan pemerintah peningkatan sektor industri untuk menghadapi AEC.	Tenaga kerja berpendidikan cukup untuk dapat bersaing (S1, O1)	Promosi perlu ditingkatkan (W3, O2, O3)
Industri kerajinan kulit tetap dianggap sebagai pusat kerajinan yang terbaik	Melakukan promosi intensif (S5, O2, O3)	Pengembangan produk perlu ditingkatkan (W1, O1)
Adanya peningkatan kunjungan wisatawan ke Tanggulangin.	Produk dengan harga kompetitif (S6, O6)	Produk perlu bersertifikat (W4, O4)
Pembelian bahan baku dan peralatan produksi dapat dibeli dengan mudah.		
Produk kerajinan kulit berpotensi menjadi <i>market leader</i> .		
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
Produk-produk dari ASEAN akan membanjiri pasar	Tenaga kerja dibekali pelatihan supaya trampil (S1, T5)	Pengembangan produk harus diintensifkan (W1, T4)

Produk dari negara lain harga yang lebih murah	Produk harga murah dan berkualitas (S6, T2)	Semua produk harus bersertifikat SNI (W4, W5, T1, T4)
Masyarakat lebih memilih membeli produk luar negeri sebab kualitasnya lebih baik.	Promosi ditingkatkan dengan media online (W3, T1)	
Munculnya jenis produk sejenis yang berasal dari negara-negara di ASEAN.		
Terjadinya peningkatan upah tenaga kerja asing.		

14.3. Contoh Kasus Matrik IE

Matriks IE diperoleh dari hasil penggabungan matriks IFE dan EFE. Dari hasil analisis matriks IE ini maka dapat diketahui posisi pengusaha INTAKO. Penggabungan matriks IFE dan matriks EFE akan menghasilkan matriks IE yang memposisikan berbagai bagian suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Berdasarkan hasil yang didapat dari matriks IFE (2.870) yang menggambarkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengakomodir faktor strategis internal dalam kondisi rata-rata. M matriks EFE (3.019), maka dapat digambarkan matriks IE sebagai berikut:

TOTAL SKOR IFE

T		Kuat	Sedang	Lemah
O		3.0-4.0	2.0-2.99	1.0-1.99
T		3.0	2.09	1.0
A	4.0	I	II	III
L	Tinggi	<i>Grow and</i>	<i>Grow and</i>	<i>Hold and</i>
S	3.0-4.0	<i>Build</i>	<i>Build</i>	<i>Mountain</i>
K	3.0	IV	V	VI
O	Sedang	<i>Grow and</i>	<i>Hold and</i>	<i>Harvest or</i>
R	2.0-2.99	<i>Build</i>	<i>Mountain</i>	<i>Divesture</i>
E	2.0	VII	VIII	IX
F	Lemah	<i>Hold and</i>	<i>Harvest or</i>	<i>Harvest or</i>
E	1.0-1.99	<i>Mountain</i>	<i>Divesture</i>	<i>Divesture</i>
	1.0			

Gambar 14.7. Matriks IE Pengusaha Besar INTAKO

Setelah nilai skor matriks IFE dan matriks EFE dicocokkan dengan matriks IE, terlihat posisi Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin berada pada posisi kuadran II yang menggambarkan bahwa Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin berada pada daerah ‘tumbuh dan membangun’. Pada

daerah ini sebuah badan usaha harus menjalankan strategi intensif atau strategi integratif. Strategi intensif dapat berupa strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi integratif dapat berupa strategi integrasi ke belakang (melakukan akuisi terhadap pemasok), integrasi ke depan (melakukan akuisi terhadap distributor), dan integrasi horizontal (melakukan akuisi terhadap perusahaan pesaing yang sejenis). Posisi Pengusaha Besar INTAKO di Kecamatan Tanggulangin hendaknya disesuaikan dengan tipe strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT, yaitu strategi yang bersifat penetrasi pasar yang dapat dilakukan melalui pengembangan pasar atau pengembangan produk.

14.4. Contoh Analisis Matrik QSPM

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik yang palingcocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) terdapat 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM (David, 2009), yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.

4. Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = Tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai AS.
5. Menghitung *total alternative score* (TAS). Selanjutnya mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS) pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

Tabel 14.8 *Total Alternative Score* (TAS) Pengusaha Besar

No	Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Industri kerajinan kulit Tanggulangin Sidoarjo memiliki banyak tenaga terampil.	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
2	Memiliki koperasi yang menghimpun produk-produk hasil pengrajin kulit.	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3	Ketersediaan bahan baku kulit dari supplier hingga saat ini tetap lancar dan terpenuhi	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Memiliki peralatan mesin produksi yang	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48

No	Faktor		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	canggih bantuan dari Kementrian Perdagangan.							
5	Mendapat dukungan promosi baik dari Pemkab. Sidoarjo dan Pemprov. Jawa Timur berupa tempat atau fasilitas pameran produk unggulan kerajinan kulit.	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
6	Produk yang dipasarkan memiliki harga yang terjangkau di mata konsumen.	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
	Kelemahan							
1	Percepatan dalam hal pengembangan produk terkesan masih lambat.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
2	Pelayanan terhadap pembeli kurang maksimal.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
3	Promosi secara mandiri tanpa bantuan Dinas terkait masih kurang maksimal.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
4	Produk kerajinan Tanggulangin Sidoarjo belum bersertifikat SNI.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
5	Kualitas produk rendah.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Peluang							
1	Industri kerajinan kulit memiliki potensi pasar yang	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39

No	Faktor		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	besar dimana jumlah penduduk Indonesia terbesar di ASEAN.							
2	Produk kerajinan kulit berpotensi menjadi <i>market leader</i> khususnya Jawa Timur saat berlangsungnya <i>Asean Economic Community</i> (AEC) mengingat adanya dukungan promosi yang dilakukan Pemprov. Jawa Timur dan Pemkab. Sidoarjo.	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3	Adanya kebijakan pemerintah dalam hal peningkatan sektor industri untuk menghadapi <i>Asean Economic Community</i> (AEC).	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28
4	Industri kerajinan kulit di tanggulangi Sidoarjo hingga saat ini masih tetap dianggap sebagai pusat kerajinan yang terbaik di Jawa Timur.	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
5	Dengan adanya pasar bebas ASEAN atau AEC, berdampak adanya peningkatan kunjungan wisatawan ke Tanggulangi.	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24

No	Faktor		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
6	Pembelian bahan baku dan penambahan peralatan produksi dari luar negeri dapat dibeli dengan mudah.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	Ancaman							
1	Produk-produk dari ASEAN akan membanjiri pasar di Indonesia saat berlakunya <i>Asean Economic Community</i> .	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
2	Produk dari negara lain harga yang lebih murah dengan berbagai macam variasi dan kualitas produk	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
3	Penduduk Indonesia seringkali lebih memilih membeli produk luar negeri sebagai <i>life style</i> dan memiliki asumsi bahwa produk luar negeri kualitasnya lebih baik.	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
4	Munculnya jenis produk sejenis yang berasal dari negara-negara di ASEAN.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
5	Terjadinya peningkatan upah tenaga kerja yang kemungkinan disebabkan oleh banyaknya tenaga kerja terampil yang	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15

No	Faktor	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	mencari kerja di Indonesia.						
Total			6,79		6,26		6,09

Hasil perhitungan QSPM di atas yang didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Maka setelah pengumpulan data maka di dapat beberapa hasil untuk perbandingan strategi dengan faktor internal dan faktor eksternal, antara lain yaitu strategi satu sebesar 6,79, Strategi dua sebesar 6,26 dan strategi tiga sebesar 6,09. Berdasarkan hasil dari perhitungan matriks QSPM terpilih strategi dengan bobot tertinggi yaitu strategi satu sebesar 6,79 (strategi penetrasi pasar). Penetrasi pasar, yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar.

14.5. Kasus Keberhasilan Bank BCA, Tbk

Tabel 14.9.Matriks ETOP

No	ETOP (Environmental Treat dan Opportunity Profile)	
	Faktor-faktor eksternal	Dampak O / T
1.	Ekonomi	(-) Depresiasi nilai rupiah dengan mata uang asing. (+) Tingkat suku bunga SBI
2.	Pemerintah	(+) Pendapatan perkapita (+) Subsidi dari Pemerintah (-) Bunga bank yang terus meningkat

3.	Politik	(-) Kenaikan harga BBM (-) Konflik elite politik (+) Kebijakan luar negeri
4.	Teknologi	(+) Penggunaan TI
5.	Pelanggan	(+) Mengetahui informasi produk perbankan
6.	Serikat buruh	(+) Kesejahteraan terjamin.
7.	Persaingan	(-) Persaingan sangat ketat
7 (+) - 5 (-) = 3 (+); 0 lebih besar 3 poin dari T		

Tabel 14.10. Matriks SAP

No	SAP (Strategic Advantage Profile)	
	Faktor-faktor Internal	Dampak S / W
1.	Produk	(+) Depresiasi mata uang (+) Sistem inventory yang efisien dan efektif.
2.	Marketing / Pemasaran	(+) Saluran distribusi (kantor cabang) yang luas.
3.	R & D	(+) Survei terhadap pasar kuat. (-) Iklan yang kurang
4.	Personalia	(+) Struktur organisasi dan suasana yang efektif.
5.	Finance &	(+) Hubungan yang baik dengan serikat pekerja
6.	Accounting	(+) Loyalitas pekerja yang tinggi.
7.	Sistem Informasi Management	(+) Sumber dan kekuatan financial yang stabil. (+) adanya integrasi informasi (+) Terorganisir dengan baik sesuai struktur organisasi
9 (+) - 1 (-) = 8 (+); S lebih besar 8 point dari W		

Tabel 14.11. IFE (Internal Factors Evaluation)

Kunci Faktor-Faktor Internal	Nilai bobot	Peringkat	Total Nilai Bobot
Kekuatan (+)			
1. Pangsa Pasar	0,25	4	1,00
2. Saluran Distribusi	0,15	2	0,30
3. Lokasi Perusahaan	0,15	1	0,15
4. Kualitas Barang	0,20	3	0,60
Kelemahan (-)			
1. Variasi Produk	0,10	1	0,10
2. Harga Barang	0,10	4	0,40
3. Efisiensi Operasi	0,05	2	0,10
4. Extra Barang	0,10	3	,30
Total	1,00		2,95

Tabel 14.12. EFE (External Factors Evaluation)

Kunci Faktor-Faktor External	Nilai Bobot	Peringkat	Total Nilai Bobot
Peluang (+)			
1. Daya beli konsumen	0,10	1	0,30
2. Regulasi Pemerintah	0,15	3	0,45
3. Besar Pasar	0,20	2	0,40
4. Pertumbuhan Pasar	0,25	4	1,00
Hambatan (-)			
1. Depresiasi mata uang	0,10	3	0,30
2. Inflasi	0,05	2	0,10
3. Perubahan teknologi	0,05	1	0,05
4. Struktur Persaingan	0,10	4	0,40
Total	1,00		2,80

Tabel 14.13. Matriks TOWS

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa Pasar 2. Saluran Distribusi (jumlah cabang banyak) 3. Lokasi Perusahaan 4. Produk inovatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variasi Produk perbankan 2. Bunga bank 3. Efisiensi Operasi 4. Perbaikan TI
Peluang	Strategi SO :	Strategi WO :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli konsumen 2. Regulasi Pemerintah 3. Besar Pasar 4. Pertumbuhan Pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pertumbuhan pasar sehingga dapat memper luas pangsa pasar. 2. Meningkatkan kualitas layanan sehingga dapat mempengaruhi daya beli konsumen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah variasi produk perbankan.. 2. Persaingan cukup ketat, maka kualitas layanan dan produk yang inovatif menjadi faktor yang perlu diperhatikan.
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Depresiasi mata uang 2. Inflasi 3. Perubahan Teknologi 4. Struktur Persaingan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu mengikuti perkembangan teknologi. 2. Perencanaan dan pengambilan keputusan yang benar menghadapi inflasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan mengikuti perubahan teknologi, maka dapat menciptakan variasi produk baru. 2. Mengingat struktur persaingan yang sangat ketat, maka bank harus dapat menciptakan kepuasan nasabah.

Gambar : 14.14. Matriks Internal – External (IE)

4,0	Kuat 3,0	2,80	Rata-rata 2,0	Lemah 1,0
I Ekspansi	II Ekspansi			
IV Ekspansi	V Stabilitas	VI Penciutan		
VII Stabilitas	VIII Penciutan	IX Penciutan		

Tabel 14.15. M-SPACE (Matriks Strategic Position and Action Evaluation)

Rating FS & IS	6	5	4	3	2	1
* Financial Strength (FS)						
- Liquidity Ratio			√			
- Activity Ratio			√			
- Profitability Ratio		√				
- Growth Ratio		√				
* Industry Strength (IS)		√				
- Growth potential		√				
- Hambatan Perdagangan Internasional		√				
- Profit Potential			√			
- Easy of Entry into market			√			
- Productivity & Cap utilization						
Rating ES & CR	-1	-2	-3	-4	-5	-6
* Eviromental Stability (ES)						
- Competitive pressure		√				
- Demand Variability		√				
- Price elasticity of demand		√				
- Tecnological change		√				
* Competitive Advantage (CA)						
- Market Share		√				
- Product anality		√				
- Customer loyalty		√				
- Control over Supp & Distrik			√			
- Composition Capc utilization			√			

$$FS \text{ (Financial Strength)} = \frac{18}{4} = 4,5$$

$$IS \text{ (Industri Strength)} = \frac{20}{5} = 4$$

$$ES \text{ (Evaluation Strength)} = \frac{-8}{4} = -2$$

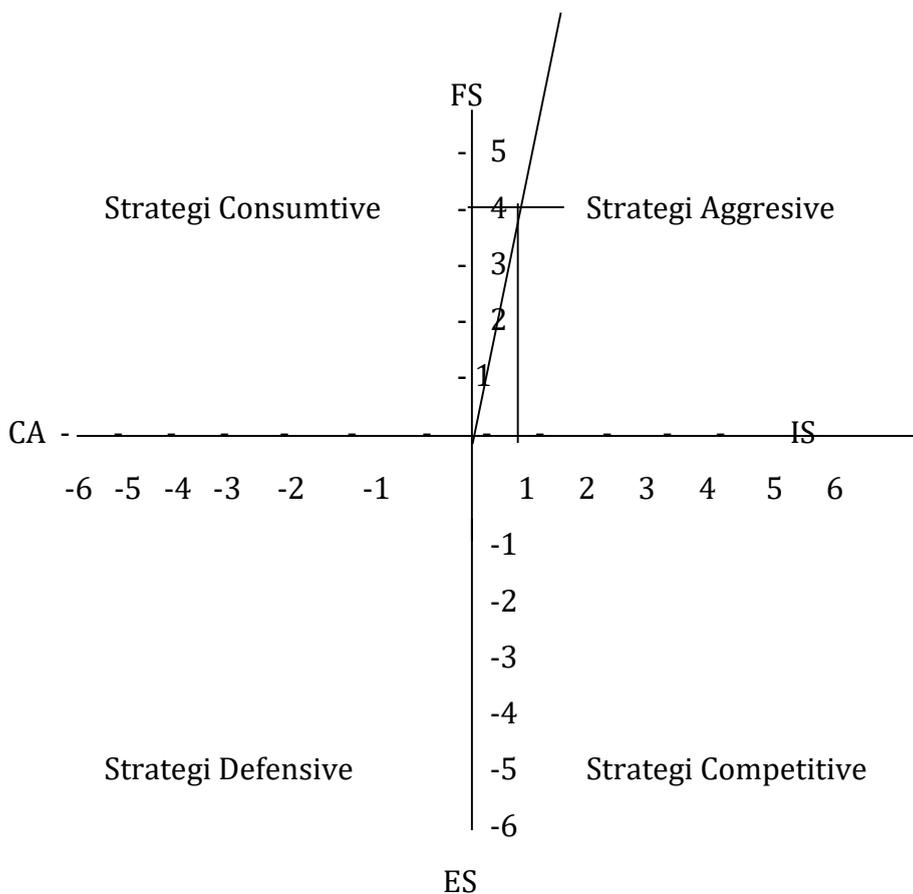
$$\text{CA (Competitive Advantage)} = \frac{-16}{5} = -3,2$$

$$\text{FS (Financial Strength)} = 18 : 4 = 4,5$$

$$\text{ES (Evaluation Strength)} = \frac{-8 : 4}{2,5} = -2$$

$$\text{IS (Industri Strength)} = 20 : 5 = 4$$

$$\text{CA (Competitive Advantage)} = \frac{-16 : 5}{2,5} = -3,2$$
$$\text{Sumbu X} = 0,8$$



Gambar 14.16.Matrik QSPM

Jenis Matriks	Strategi Rekomendasi
Matriks SPACE	Strategi Aggressive
Matriks BCG	Strategi Pertumbuhan intensif
Matriks Internal-eksternal	Strategi Grow & Build

Matriks Grand Strategy	Strategi Pertumbuhan Intensif Strategi pertumbuhan Integratif Strategi Concentric Diversification
------------------------	---

Tabel 14.1 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Critical Success Factors	Weight	Strategi pertumbuhan Intensif		Integratif		Diversifikasi	
		(as)	(tas)	(as)	(tas)	(as)	(tas)
Opportunities :							
1. Minat menabung dibank	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
2. Regulasi pemerintah	0,20	2	0,40	1	0,10	4	0,80
	0,25	4	1,00	3	0,75	1	0,25
3. Potensi nasabah							
4. Pertumbuhan nasabah	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
Threats :	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
1. Depresiasi mata uang	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
2. Inflasi							
3. Perubahan teknologi	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50
	0,15	2	0,30	1	0,15	4	0,60
4. Struktur persaingan	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45
	0,20	3	0,60	4	0,80	1	0,20
Strengths							
1. Potensi Pasar	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
2. Saluran Distribusi	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
3. Lokasi bank	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
4. Kualitas produk							
Weakness							
1. Variasi Produk							
2. Bunga bank							
3. Efisiensi operasi							
4. Produk unggulan							
Total			5,75		5,40		4,90

1.4.6. Contoh Kasus PT. ASTRA AGRO LESTARI, Tbk

Menjadi sebuah perusahaan agribisnis yang ramah lingkungan – terintegrasi – inovatif dan luas.

Analisis SWOT

<p>Kekuatan (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa Pasar 2. Saluran Distribusi 3. Lokasi Perusahaan 4. Kualitas Barang 	<p>Kelemahan (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variasi Produk 2. Harga Barang 3. Efisiensi Operasi 4. Extra Barang
<p>Peluang (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli konsumen 2. Regulasi Pemerintah 3. Besar Pasar 4. Pertumbuhan Pasar 	<p>Ancaman (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Depresiasi mata uang 2. Inflasi 3. Perubahan Teknologi 4. Struktur Persaingan

Matriks ETOP

No	ETOP (Environmental Treat dan Opportunity Profile)	
	Faktor-faktor eksternal	Dampak O / T
1.	Ekonomi	(-) Depresiasi nilai rupiah dengan mata uang asing. (+) Tingkat suku bunga (+) Pendapatan perkapita
2.	Pemerintah	(+) Subsidi dari Pemerintah (+) kemudahan pemberian kredit dari bank (-) Penetapan harga minyak sawit yang terus meningkat
3.	Politik	(-) Isu teroris (-) Konflik elite politik (+) Kebijakan luar negeri
4.	Teknologi	
5.	Pelanggan	
6.	Serikat buruh	

7.	Persaingan	(+) Maintenance mesin sesuai teknologi saat ini (-) Kurang informasi harga produk (+) Kesejahteraan terjamin. (+) Persaingan masih sedikit
8 (+) - 5 (-) = 3 (+); 0 lebih besar 3 poin dari T		

Matriks SAP

No	SAP (Strategic Advantage Profile)	
	Faktor-faktor Internal	Dampak S / W
1.	Produksi	(-) Tingginya biaya produksi (+) Sistem inventory yang efisien dan efektif.
2.	Marketing / Pemasaran	(+) Saluran distribusi yang luas. (+) Survei terhadap pasar kuat. (-) Iklan yang kurang
3.	R & D	(+) Struktur organisasi dan suasana yang efektif.
4.	Personalia	(+) Hubungan yang baik dengan serikat pekerja
5.	Finance &	(+) Loyalitas pekerja yang tinggi.
6.	Accounting	(+) Sumber dan kekuatan financial yang stabil.
7.	Sistem Informasi Management	(+) adanya pengadaan TI (+) Terorganisir dengan baik sesuai struktur organisasi (+) Budaya organisasi
10 (+) - 2 (-) = 8 (+); S lebih besar 7 point dari W		

IFE (Internal Factors Evaluation)

Kunci Faktor-Faktor Internal	Nilai bobot	Peringkat	Total Nilai Bobot
Kekuatan (+)			
1. Pangsa Pasar	0,25	4	1,00
2. Saluran Distribusi	0,15	2	0,30
3. Lokasi Perusahaan	0,15	1	0,15
4. Kualitas Barang	0,20	3	0,60
Kelemahan (-)			
1. Variasi Produk	0,10	1	0,10
2. Hargs Barang	0,10	4	0,40
3. Efisiensi Operasi	0,05	2	0,10
Total	0,90		2,65

EFE (External Factors Evaluation)

Kunci Faktor-Faktor External	Nilai Bobot	Peringkat	Total Nilai Bobot
Peluang (+)			
1. Daya beli konsumen	0,15	3	0,45
2. Regulasi Pemerintah	0,10	1	0,10
3. Besar Pasar	0,20	2	0,40
4. Pertumbuhan Pasar	0,25	4	1,00
Hambatan (-)			
1. Depresiasi mata uang	0,10	3	0,30
2. Inflasi	0,05	1	0,05
3. Perubahan teknologi	0,05	2	0,10
	0,10	4	0,40

Kunci Faktor-Faktor External	Nilai Bobot	Peringkat	Total Nilai Bobot
4. Struktur Persaingan			
Total	1,00		2,80

Matriks TOWS

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor Eksternal	1. Pangsa Pasar 2. Saluran Distribusi 3. Lokasi Perusahaan 4. Kualitas Barang	1. Variasi Produk 2. Harga Barang 3. Efisiensi Operasi 4. Extra Barang
Peluang 1. Daya beli konsumen 2. Regulasi Pemerintah 3. Besar Pasar 4. Pertumbuhan Pasar	Strategi SO : 1. Meningkatkan pertumbuhan pasar sehingga dapat memper luas pangsa pasar. 2. Meningkatkan kualitas barang/produk sehingga dapat mempengaruhi daya beli konsumen.	Strategi WO : 1. Menambah areal melalui akuisisi PT. Tunggal Perkasa Plantations .. 2. Mengingat pesaing di industri CPO hanya sedikit, perlu meningkatkan .
Ancaman 1. Depresiasi mata uang 2. Inflasi 3. Perubahan Teknologi 4. Struktur Persaingan	Strategi ST 1. Selalu mengikuti perkembangan teknologi. 2. Perencanaan dan pengambilan keputusan yang benar menghadapi inflasi	Strategi WT 1. Dengan mengikuti pengadaan TI , maka dapat meningkatkan kualitas produk 2. Mengingat struktur persaingan yang masih tidak ketat, maka perusahaan harus dapat menciptakan kepuasan bagi konsumen, terutama dari segi harga.

Matriks Internal – External (IE)

4,0	Kuat	3,0	2,65	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
I Ekspansi		II Ekspansi			III Stabilitas		
IV Ekspansi		V Stabilitas			VI Penciutan		
VII Stabilitas		VIII Penciutan			IX Penciutan		

M-SPACE (Matriks Strategic Position and Action Evaluation)

Rating FS & IS	6	5	4	3	2	1
* Financial Strength (FS)						
- Liquidity Ratio			√			
- Activity Ratio		√				
- Profitability Ratio		√				
- Growth Ratio		√				
* Industry Strength (IS)						
- Growth potential		√				
- Hambatan Perdagangan Internasional		√				
- Profit Potential		√				
- Easy of Entry into market		√				
- Productivity & Cap utilization		√				
Rating ES & CR	-1	-2	-3	-4	-5	-6

* Eviromental Stability (ES)						
- Competitive pressure		√				
- Demand Variability		√				
- Price elasticity of demand		√				
- Tecnological change		√				
* Competitive Advantage (CA)						
- Market Share		√				
- Product anality		√				
- Customer loyalty		√				
- Control over Supp & Distrik			√			
- Composition Capc utilization			√			

$$FS \text{ (Financial Strength)} = \frac{19}{4} = 4,75$$

$$IS \text{ (Industri Strength)} = \frac{25}{5} = 5$$

$$ES \text{ (Evaluation Strength)} = \frac{-8}{4} = -2$$

$$CA \text{ (Competitive Advantage)} = \frac{-16}{5} = -3,2$$

$$FS \text{ (Financial Strength)} = 19 : 4 = 4,75$$

$$ES \text{ (Evaluation Strength)} = -8 : 4 = -2$$

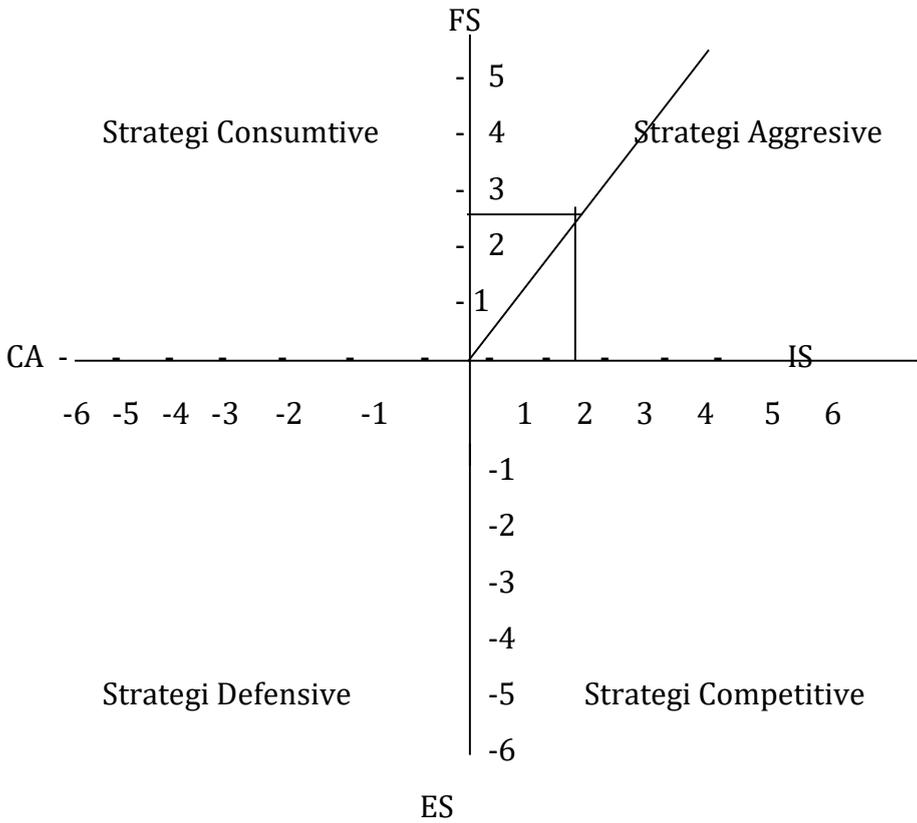
$$\text{Sumbu Y} = \frac{2,75}{1} = 2,75$$

$$IS \text{ (Industri Strength)} = 25 : 5 = 5$$

$$CA \text{ (Competitive Advantage)} = \frac{-16}{5} = -3,2$$

$$\text{Sumbu X} = 1,8$$

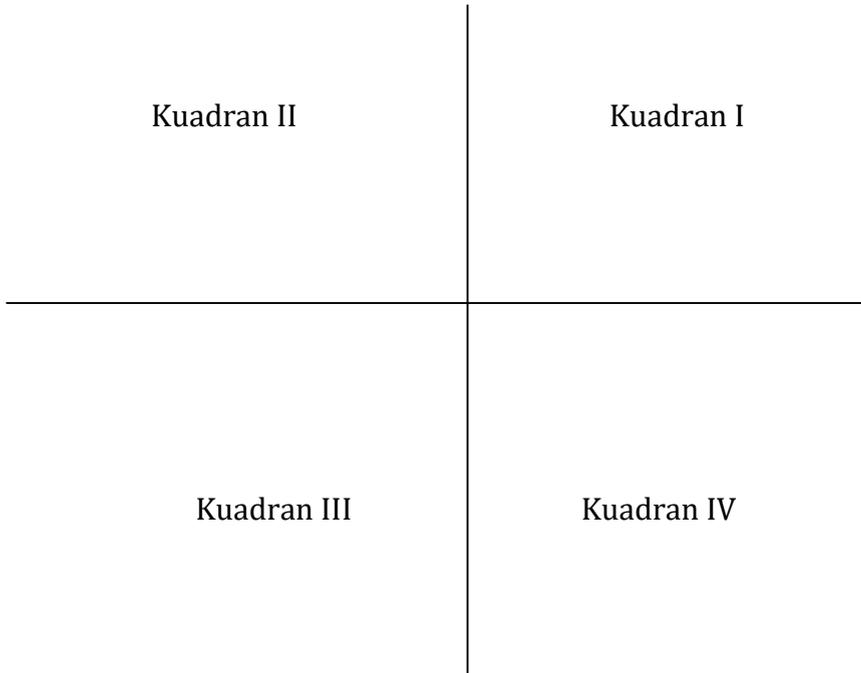
M space



Hasil analisis, maka CSO berada pada posisi Aggressive

Grand Strategy

Papid Market Growth



Show Market Growth

Dari sebuah pembahasan yang dimiliki oleh CSO, maka CSO berada pada kuadran I yang pertumbuhan pasar yang kuat dan memiliki persaingan yang kuat.

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Critical Services Factor	Weight	Strategi pertumbuhan		Strategi pertumbuhan		Strategi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
* Opportunities :							
1. Tingkat harga	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,40
2. Tenaga kerja	0,10	4	0,40	2	0,40	3	0,40
3. Perkembangan industri	0,20	4	0,80	4	0,60	4	0,60
4. Teknologi luar negeri	0,20	4	0,80	4	0,60	4	0,60
* Treats :							
1. Kecenderungan pembeli	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
2. SDA	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
3. SDM	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
* Strengths							
1. Kemampuan teknologi	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
2. Pelayanan pelanggan	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
3. Kualitas produk	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
* Weitness							
1. Biaya iklan	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
2. Persaingan	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
3. Tanggung jawab	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Total			7		6,8		6,3

Pangsa pasar relatif :

Produk	penjualan sendiri (2004)	Penjualan pesaing (2005)	X (kali)
- kelapa sawit	Rp. 3.370.936	Rp. 2.345.250	1,44 kali

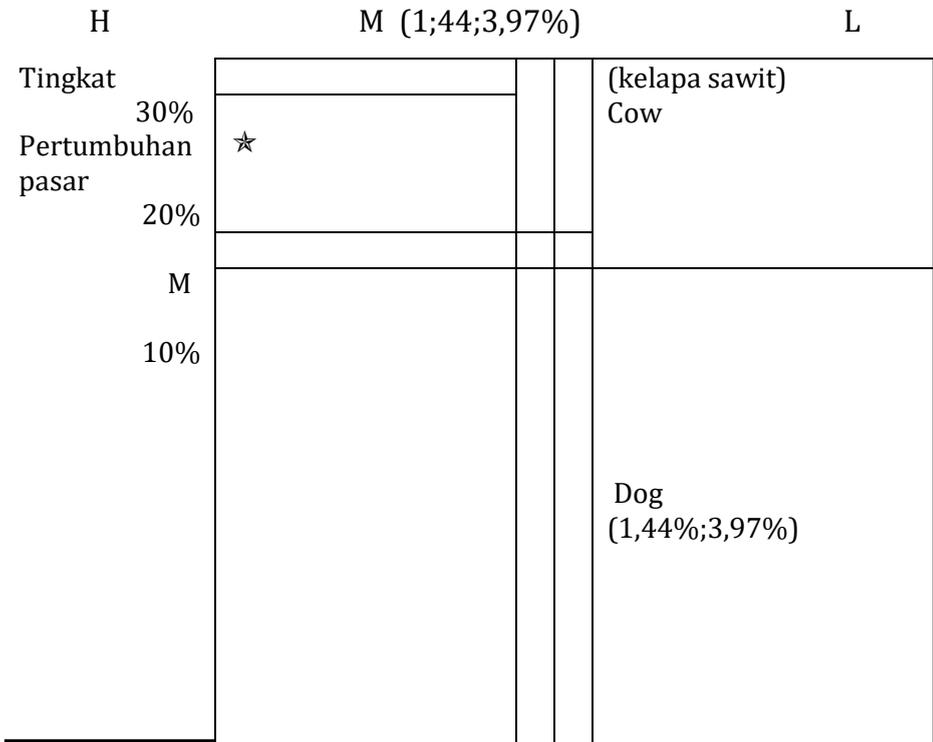
$$\begin{aligned} \rightarrow \text{Pangsa pasar relatif produk kelapa} & \text{ sawit} \\ = \frac{3.370.936}{2.345.250} \\ & = 1,44 \text{ kali} \end{aligned}$$

Tingkat pertumbuhan pasar (bisnis)

Produk	penjualan sendiri (2004)	Penjualan pesaing (2005)	Tingkat Pertumbuhan (%)
- kelapa sawit	Rp. 790.410	Rp. 760.230	3,97 %

$$\begin{aligned}
 \text{- Tingkat pertumbuhan kelapa sawit} &= \frac{790.410 - 760.230}{760.230} \times 100 \% \\
 &= 3,97 \%
 \end{aligned}$$

Matrik BCG :



L 10x 9x 8x 7x 6x 5x 4x 3x 2x 1x 0,9 0,8 0,7 0,6 0,5 0,4 0,3 0,2
0,1

Pilihan Strategi dengan Memakai Alat Bantu

Sekarang

Baru

<p>Penetrasi pasar dengan produk yang sekarang SAP produk => S ETOP produk → O Kesenjangan prestasi relatif kecil I</p> 	<p>Menambah jumlah produksi CPO ETOP → O SAP → W II</p>
<p>Menambah market baru SAP → S SAP => W → III</p>	<p>IV V VI Menambah jumlah areal kelapa sawit baru dengan mengakuisisi PT. Tunggal Perkasa Plantation dan market baru SAP → S ETOP → O Kesenjangan prestasi lebih diperkecil</p>

Berdasarkan perhitungan pangsa pasar relatif dengan tingkat pertumbuhan pasar, untuk kelapa sawit (CPO) pertumbuhan (masih rendah).

Oleh karena perusahaan PT. Astra Agro Lestasi perlu menambah jumlah areal perkebunan kelapa sawit dengan mengakuisisi PT. Tunggal Perkasa Plantation dan juga perlu mengembangkan pasar baru yang lebih potensial serta bekerjasama dengan pihak asing terutama Malaysia yang sudah mempunyai pengalaman di bandingkan di Indonesia.

LEMBAR
EXECUTIVE SUMMARY

Nama Mahasiswa :
NIM :
BAB : XIV

MK : MANAGEMENT STRATEGIK

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, H. Igor (Ed), (1998). *Business Strategi Harmon Isworth*, Middlesex : Penguin Books.

Abdul Halim dan Salim Kusufi.(2012).*Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Anthony, R.N., Govindarajan, V.(2001). *Management control systems 10 ed.*, Irwin-McGraw-Hill, New York, NY

Alexandria Marketing Research Group, Inc. 212 1/2 W. 5th St., Joplin, MO 64801, kekuatan Usaha Perusahaan dan Daya Tarik Industri.

David, Fred R.(1998). *Strategic Management*, Philippines: Prentice Hall.

Davidson, Kenneth. "Do megamergers make sense?", *Journal of Business Strategy*, 7, no. 3, Winter 1987, p. 45.

David, F.R. (2009), *Manajemen Strategis*, Jakarta : Salemba empat.

_____, (2011), *Manajemen Strategis*, Jakarta : Salemba empat.

Devi Indra Kusumawardani, Mochammad Choiri, Remba Yanuar Efranto. *Perencanaan Strategi Pemasaran Berdaya Saing dengan Metode Analisis SWOT dan AHP (Studi Kasus PT.XY Malang)*

D.Le Bell dan O.J. Krasner, "Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirement, *Academy of Management Review*, Jilid 4, Nomor 3 (juli 1977) hal. 379.

Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005). *Pengantar Manajemen*, Jakarta, Prenada Media, *Edisi pertama*.

Fournier, Susan dan John Deighton. *Consumer Behavior Exercise A – F*, Harvard Business School, 8 May 1997.

Gamal, A., dan Purwoko, B. (2016). *Manajemen Strategi dengan Pendekatan Kualitatif (EFE & IFE, SWOT, SPACE, IE, Grand Strategy dan Quantitative Strategic Planning Matrix)*. Mojokerto: Insan Global.

Gluech, William F.,(1991). *Business Policy and Strategik Management*, Tokyo McGraw-Hill Kogahusha, Ltd.

Haner,F.T.,(1996).*Business Policy, Planning and Strategik*, Cambridge, Masschusetts : Winthrop Publisher, Inc.

<http://magussudrajat.blogspot.co.id/2010/11/perencanaan-strategis.html>

<http://sarilovely.blogspot.co.id/2010/03/pentingnya-perencanaan-strategik-bagi.html>

<http://agribisnis-blankintuitif.blogspot.co.id/2010/09/strategi-generik-porter.html>

<https://dwiernayanti.wordpress.com/2009/10/27/strategi-korporat/>

<https://leadtheant.wordpress.com/2012/12/12/strategi-generik>

<https://gadingmahendradata.wordpress.com/2010/03/25/strategi-kompetitif/>

<http://humancapitaljournal.com/porters-generic-strategies-memilih-rute-untuk-meraih-keunggulan-kompetitif/>

<http://anggunfreeze.blogspot.co.id/2012/12/berbagai-jenis-strategi-di-tingkat-unit.html>

<https://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/tipe-tipe-strategi/>

<http://adelaistanto.blogspot.co.id/2012/12/manajemen-strategis-analisis-pilihan.html>

Mulyadi (2005). *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

----- (2006) *Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Umar, Husein.(1999). *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta: Gramedia.

Pass, Christopher dan Bryan Lowes.(1997). *Kamus Lengkap Bisnis*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Porter, Michael A.(1996). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December pp. 61-78.

Porter, Michael W. (2007).*Strategi Bersaing (competitive strategy)* Tangerang: Kharisma Publishing Group

Porter, Michael A.(1985).*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Porter, Michael A.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

- Pearce and Robinson,(1996). *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Akasara.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller,(2009), *Manajemen Pemasaran,*" Indeks.
- Kodrat, D. S.,(2009), *Manajemen Strategi, Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Roofiah, W.(2011).*Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surakarta dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Penyediaan Air Bersih*. FEB Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter.(2005).*Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey
- Rangkuti, F., (2013), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____, (2014), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robinson, P.(1997), *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Suwarsono, (1994). *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa dan Konteks*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Yuwono, Sony et al.(2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced*
- William F.Glueck & Lawrence R.Jauch, *Model Manajemen Strategik*

GLOSARIUM

Manajemen	sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki
Strategic	suatu tujuan dan sasaran yang menguntungkan yang bersifat jangka panjang.
Manajemen Strategic	adalah kegiatan manajemen tertinggi biasanya disiapkan oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO organisasi dan tim eksekutif. Juga memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.
Sumberdaya	suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumberdaya perusahaan ; bahan baku, tenaga kerja, keuangan, teknologi, kecakapan mengelola.
Keputusan strategis	Keputusan terintegrasi dan jangka panjang yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, budgeting dan pengawasan.
Keputusan organisasi	Keputusan kelembagaan dari top manajer untuk dilaksanakan oleh middle manajer, manajer fungsional dan manajer operasional perusahaan melalui jalur kultur dan stuktur menuju optimalisasi nilai perusahaan.
Unit Bisnis/SBU	adalah unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan. SBU menyediakan produk dan pelayanan

	kepada pelanggan internal maupun pihak ketiga.
Sektor Manufactur	Produsen atau pabrikisasi suatu produk secara massal untuk dijual kepada konsumen akhir atau konsumen antara untuk meningkatkan volume produksi.
Sektor Perdagangan	Pelaku ekonomi yang melakukan pemindahan barang/jasa antar pedagang atau pedagang dengan konsumen untuk mencari selisih pembelian dengan penjualan.
Sektor Jasa	Barang tidak berwujud tetapi dapat dirasakan manfaatnya dan bernilai ekonomi.
Multibisnis	Banyak jenis barang atau dan jasa yang diperdagangkan di berbagai jenis industri atau sektor.
Konglomerasi	Kepemilikan perusahaan oleh pemilik modal besar yang menguasai faktor-faktor produksi dari hulu hingga ke hilir, dari bahan baku, produksi hingga ke saluran distribusi akhir.
Akuisi	adalah pengambilalihan (takeover) atas kepemilikan saham atau aset suatu perusahaan (acquiree) oleh perusahaan lainnya (acquirer).
Merger	proses penggabungan antara dua atau lebih perusahaan dan hanya ada satu perusahaan yang dipertahankan
Resiko	bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.
Misi (mission)	Cita-cita yang ingin di capai oleh sebuah perusahaan jangka panjang.
Visi (vission)	Langkah-prosedur untuk mencapai misi perusahaan
Operasi (operation)	Teknis operasional dalam menjalankan misi, visi dn tujuan perusahaan.

Tujuan (Objektif)	Sesuatu yang ingin di capai oleh perusahaan seperti optimalisasi keuntungan, tingkatan nilai perusahaan, tingkatan volume penjualan dsb.
Profil Perusahaan	Gambaran umum perusahaan. Deskripsi ringkas suatu perusahaan yang mencerminkan kualitas serta fokus kerja dari satu perusahaan.
Lingkungan internal	Mengidentifikasi kekuatan-kelemahan sumberdaya yang telah di miliki perusahaan seperti bahan baku, tenaga kerja, keuangan, sumberdaya lainnya
Lingkungan eskternal	Mengidentifikasi peluang-ancaman sumberdaya di luar perusahaan seperti pemasok, kompetitor, perbankan, regulasi, distributor, mitra dan lainnya
Pemilihan strategis	Pilihan keputusan yang berlaku jangka panjang 5-10 tahun ke atas.
Top Manajemen	Puncak pimpinan perusahaan seperti dewan komisaris, dewan direksi yang bisa mengambil keputusan perusahaan
Manajer fungsional	Pimpinan di bawah dewan direksi, seperti manajer produksi, manajer keuangan dan akuntansi, manajer sumberdaya manusia, manajer marketing dan penjualan, manajer riset development.
Kebijakan	Keputusan yang diambil pimpinan perusahaan, seperti besaran hutang-piutang, perluasan pabrik, perluasan segmentasi pasar, penambahan tenaga kerja, dsb.
CEO	Chief Executive Officer ; seseorang yang paling senior atau kepala administrasi yang memegang kendali secara legal dalam suatu organisasi biasanya pada suatu perusahaan ataupun organisasi yang tidak mencari keuntungan atau non profit.
Lingkungan Sosial	Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan wujud kepedulian pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya

	dimana ia berada. Isu penting dalam dunia bisnis.
Lingkungan Industri	Gambaran posisi perusahaan dalam suatu industri yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah pemasaran. Menghasilkan barang yang sama atau mendekati sama atau berbeda.
Diagnosa	Memprediksi ke depan kondisi pasar, kebijakan makroekonomi, permintaan konsumen baik yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan.
Business cycle	Perputaran, naik-turun atau pergeseran permintaan-penawaran suatu produk/jasa yang berdampak pada naik-turunnya keuntungan(profit/return) perusahaan.
SWOT	Swoth Weaknes Opportunity Treatment ; suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat unit bisnis tunggal berupa domestik atau multinasional.
ETOP	Matriks ETOP (<i>Environmental Threat and Opportunity Profile</i>) menjelaskan bahwa posisi perusahaan berada pada posisi usaha ideal.
Diversifikasi produk	Variasi produk, produk inti dan produk turunannya, produk yang berbeda, merek yang berbeda, bentuk model yang berbeda untuk memudahkan banyak pilihan oleh konsumen.
Likuidasi	Kemampuan atau ketidak mampuan sebuah perusahaan dalam memenuhi kewajibannya baik jangka panjang maupun jangka pendek. Sehingga berdampak perusahaan tersebut di bubarkan atau dinyatakan bangkrut(praud).
Konsep	Beberapa rancangan rencana perusahaan yang saling terkait satu sama lain, saling mempengaruhi juga dicarikan solusinya.

Korporasi	Perusahaan atau gabungan banyak perusahaan atau patungan beberapa investor untuk menjalankan perusahaan.
UMKM	Usaha Mikro Kecil Menengah, biasanya diukur dengan skala usaha, keuangan, omzet atau aset usaha.
Perencanaan strategis	Perencanaan yang dibuat untuk jangka panjang lebih dari satu tahun yang mengakomodasi semua stakeholder.
Entrepreneur	Orang yang memiliki kemampuan mengelola faktor-faktor produksi seperti sumberdaya alam(natural), sumberdaya manusia(tenaga kerja/labor), modal(capital) dan inovasi-teknologi(teckhnology).
Matrik SWOT	Tabel matrik yang menghubungkan secara croscek antara kekuatan-kelemahan lingkungan internal dengan ancaman-peluang lingkungan eksternal.
Grand strategi	Strategi umum dan bersifat jangka panjang.
Skala usaha	Menunjukkan kapasitas besaran perusahaan bisa meliputi kekayaan, omzet, volume produksi, volume penjualan, jumlah tenaga kerja, assets riil maupun asset finansial.

TENTANG PENULIS



Dr. Murpin Josua Sembiring, SE., M.Si, lahir di Binjai. Doktor ekonomi sains (S3) Pascasarjana Unair lulus dengan predicate Cumlaude, Master management sains (S2) Pascasarjana Unair, Associate Profesor dosen ASN LLDIKTI Wilayah VII Jawa Timur dipekerjakan sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Ma Chung Kota Malang. Aktip menulis artikel populer dimedia-media Nasional dan Lokal, menjadi narasumber diberbagai televisi, radio Nasional dan lokal dan pelatih dalam pembinaan bisnis UMKM di Jawa Timur. Aktivistis NGO's support by USAIDS-CDC Atlanta USA dan Konsultan Plant Internasional untuk pemberdayaan masyarakat. Banyak menulis artikel ilmiah di Journal Internasional dan Nasional. Sering menjadi pembicara/keynote speaker di forum-forum seminar Internasional khususnya di China dan Nasional. Mantan Ketua Umum Asosiasi Koperasi Ritel Indonesia (Akrindo) Propinsi Jatim, Minat kajian: pemberdayaan ekonomi rakyat, UMKM, MSDM, manajemen strategic.



Dr. Didin Fatihudin, SE., M.Si, lahir di Kuningan. Doktor ekonomi sains (S3), Master management sains (S2) semua dari Universitas Airlangga. Sarjana ekonomi manajemen sains, sarjana pendidikan dan Bachelor of Arts sains education Universitas Siliwangi-WPUniversity. Assoc.Professor tetap pada FEB-Universitas Muhammadiyah Surabaya, Kopertis7. Sejak S1 hingga S2-S3 memperoleh beasiswa BPPS & TMPD dari Dirjen Dikti Kemenristekdikti. Dalam penelitian sering memperoleh *reseach grand* dari berbagai institusi seperti BUMN, PT.KAI, Pemkot/kab, Pemprov., NGO consultants, kemdiknas. Hibah Bersaing, Fundamental, Kompetitif nasional, dan riset *multy years*. Penulis-pemakalah workpapers pada berbagai forum nasional maupun internasional. *Visiting study-comparative research* universitas di Singapore, Malaysia, dan Thailand. Memiliki ID scopus, sinta, google scholar dan research gate. Menulis 15 buku ber ISBN telah dipublikasikan; buku ajar, referensi, monograf. Mengajar-menulis buku Metodologi Penelitian Bisnis untuk Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi dari teori ke praktek, Portofolio Investasi, Marketing Globalization, Pemasaran Jasa, Kapita selekta metodologi riset, manajemen strategik. Pernah menjabat struktural di PT mulai rektorat, fakultas, prodi, lembaga riset, pusat studi hingga biro. Ketua Tim penilai Jafung dosen, Pendiri founder *market place* Mataharimu.com. Reviewer Jurnal terakreditasi, reviewer riset dosen internal/eksternal, asesor BKD, asesor teacher ekonomi, chief editor Balance Journal, media informasi ilmiah. Minat kajian-riset makroekonomi, investasi, keuangan daerah, finansial planning dan marketing.