

# **BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS**

**Penulis:**

**Dr. Asih Handayani, MSi.,MPd**

**Dr. Aris Eddy Sarwono, MSi.,Ak**

**Penerbit**



Unisri Press © 2021

# **BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS**

## **Penulis :**

Dr. Asih Handayani, MSi.,MPd  
Dr. Aris Eddy Sarwono, MSi.,Ak

ISBN: 978-623-96670-9-2

## **Penyunting:**

Nuniek Prasetyowati

## **Desain sampul dan tata letak :**

Anindya Wisnu Widi Mahindra

## **Penerbit :**

UNISRI Press

## **Redaksi :**

Jalan Sumpah Pemuda No 18. Joglo,  
Banjarsari, Kota Surakarta  
Press.unisri.ac.id  
unisripress@gmail.com  
Anggota APPTI

Dicetak oleh Percetakan Kurnia Solo  
Cetakan Pertama, Agustus 2021

Copyright © 2021

**ISI MERUPAKAN TANGGUNG JAWAB PENULIS**

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang, dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar Manajemen Strategis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Diharapkan dengan adanya buku ajar ini dapat meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam memahami materi perkuliahan Manajemen Strategis dan juga sebagai salah satu acuan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian-penelitian di bidang manajemen strategis.

Dengan penuh kesadaran penulis mengakui bahwa buku ajar Manajemen Strategis ini masih perlu disempurnakan lagi, sehingga saran dan kritik untuk penyajian serta isinya sangat diperlukan.

Akhir kata, penulis ucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang turut berpartisipasi dalam penulisan buku ajar ini.

**Surakarta, Januari 2021**

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>IV</b>
<b>BAB I MANAJEMEN STRATEGIS.....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Strategi.....	1
B. Dimensi Keputusan Strategis .....	2
C. Tiga Tingkatan Strategi.....	3
D. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategis.....	7
E. Manfaat Manajemen Strategis .....	8
F. Resiko Manajemen Strategis .....	10
G. Komponen dalam Manajemen Strategis .....	11
H. Proses dalam Manajemen Strategis .....	12
I. Manajemen Strategi sebagai suatu proses .....	13
<b>BAB II VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>16</b>
A. Pengertian Dan Manfaat Visi Bisnis .....	16
B. Pengertian Dan Manfaat Misi Bisnis .....	20
C. Menyusun, Mengembangkan & Mengevaluasi Visi Dan Misi.....	25
<b>BAB III LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN .....</b>	<b>31</b>
A. Pengertian Lingkungan Eksternal.....	31

B. Jenis-jenis Lingkungan Eksternal.....	31
C. Lingkungan Industri .....	38
D. Analisis Industri Dan Analisis Persaingan .....	46
E. Batas Industri.....	46
F. Struktur Industri.....	48
G. Analisis Pesaing.....	51
H. Lingkungan Operasional .....	52
<b>BAB IV LINGKUNGAN GLOBAL.....</b>	<b>56</b>
A. Lingkungan (Strategi Global) .....	56
B. Tahap-Tahap Memasuki Pasar Global.....	57
C. Keuntungan & Kelemahan Globalisasi .....	61
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pasar Global .	62
E. Alasan-Alasan Perusahaan Memasuki Pasar Global	63
F. Strategi-Strategi Global.....	65
G. Strategi Memasuki Pasar Global .....	68
H. Hambatan-Hambatan Memasuki Pasar Global .....	70
<b>BAB V ANALISIS INTERNAL.....</b>	<b>76</b>
A. Pentingnya Analisis Internal .....	76
B. Komponen Analisis Lingkungan.....	77
C. Komponen Analisis Internal .....	79

D. Identifikasi Faktor Internal.....	86
E. Evaluasi Variabel Internal.....	92
F. Matrik Profil Perusahaan .....	96
<b>BAB VI TUJUAN DAN STRATEGI JANGKA PANJANG ....</b>	<b>101</b>
A. Definisi Tujuan Jangka Panjang .....	101
B. Pertumbuhan Terkonsentrasi (Concentrated Growth) .....	106
C. Dasar Pemikiran Kinerja yang Superior .....	107
D. Kondisi yang Menguntungkan Pertumbuhan Terkonsentrasi.....	108
E. Resiko Dan Imbalan Dari Pertumbuhan Terkonsentrasi.....	111
F. Pertumbuhan Terkonsentrasi Sering Kali Merupakan Pertumbuhan yang Paling Mungkin.....	113
G. Pengembangan Pasar .....	115
H. Pengembangan Produk .....	117
I. Inovasi.....	119
J. Integrasi Horisontal .....	121
K. Integrasi Vertikal .....	122
L. Diversifikasi Konsentris .....	124
M. Diversifikasi Konglomerasi .....	125

N. Putar Haluan.....	125
O. Divestasi.....	128
P. Likuidasi.....	130
Q. Kepailitan.....	131
R. Usaha Patungan .....	132
S. Aliansi Strategis .....	134
T. Konsorsium, Keiretsu, dan Cheabol.....	135
<b>BAB VII STRATEGI BISNIS .....</b>	<b>137</b>
A. Pengertian Bisnis .....	137
B. Model Manajemen Strategi.....	138
C. Tahapan Formulasi Strategi .....	141
D. Konsep <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	151
E. Ciri-Ciri <i>Strategic Business Unit</i> (SBU).....	153
F. Konsep Strategi.....	154
<b>BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS .....</b>	<b>157</b>
A. Formulasi Strategi .....	157
B. Implementasi Strategi.....	162
C. Siapa Yang Mengimplementasikan Strategi? .....	167
D. Apa Yang Harus Dilakukan.....	169
E. Mencapai Sinergi.....	173

F. Bagaimana Strategi Diimplementasikan Dan Mengorganisasikan Tindakan ?.....	175
G. Struktur Mengikuti Strategi .....	176
H. Tahap-Tahap Pengembangan Perusahaan .....	180
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>195</b>



# BAB I

## MANAJEMEN STRATEGIS

### A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan Tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas Sembilan tugas penting :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan factor-faktor konstektual umum.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.

5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan
7. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas akhir.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

## **B. Dimensi Keputusan Strategis**

Keputusan apa yang dihadapi suatu bisnis yang merupakan hal strategis sehingga membutuhkan

perhatian manajemen strategis? Biasanya, isu-isu strategis memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Isu-isu strategis membutuhkan keputusan manajemen puncak.
2. Isu-Isu Strategis membutuhkan Sumber Daya Perusahaan dalam Jumlah yang besar.
3. Isu-isu Strategis sering kali memengaruhi kesejahteraan jangka panjang perusahaan.
4. Isu strategis berorientasi pada masa depan.
5. Isu strategis biasanya memiliki konsekuensi multifungsional dan multibisnis keputusan.
6. Isu-isu strategis memerlukan pertimbangan atas lingkungan eksternal perusahaan.

### **C. Tiga Tingkatan Strategi**

Menurut Wheelen dan David (2008), terdapat beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang

berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu :

1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu :

- a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.
- b. Strategi stabilitas (*Stability Strategy*) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.
- c. *Retrenchment strategy* adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu “Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus”. Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan *generic strategy*.

Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan

bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan-tindakan utama suatu perusahaan.

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

### 3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan

meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

#### **D. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategis**

Karakteristik keputusan manajemen strategis bervariasi sesuai dengan tingkatan dari aktivitas strategi terkait. Pada tingkatan korporasi cenderung lebih berorientasi pada nilai, lebih konseptual dan kurang nyata bila dibandingkan dengan keputusan yang ada pada tingkat bisnis fungsional. Keputusan pada tingkat fungsional mengimplementasikan seluruh strategi yang dirumuskan pada tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan-keputusan ini meliputi isu-isu operasi yang berorientasi pada Tindakan dengan cakupan yang relative lebih sempit dan beresiko rendah.

- **Formalitas**

Mengacu pada tingkat sejauh mana peserta, tanggung jawab, wewenang dan diskresi dalam pengambilan keputusan ditentukan.

- Model Kewirausahaan

Pendekatan manajemen strategis secara informal, intuitif, dan terbatas yang diasosiasikan antara pemilik dan para manajernya dari perusahaan yang lebih kecil.

- Model Perencanaan

Formalitas manajemen strategis yang diasosiasikan dengan perusahaan besar yang beroperasi di bawah *system* perencanaan formal secara komprehensif.

- Model Adaptif

Formalitas manajemen strategis diasosiasikan dengan perusahaan menengah yang menekankan modifikasi secara bertahap dari pendekatan kompetitif yang ada.

## **E. Manfaat Manajemen Strategis**

Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategis, manajer pada seluruh tingkat perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Sebagai hasilnya, konsekuensi perilaku manajemen strategis serupa dengan pengambilan



keputusan partisipatif. Beberapa dampak perilaku manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan.

1. Kegiatan Perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.

## F. Resiko Manajemen Strategis

Manajer harus dilatih untuk berjaga-jaga terhadap tiga konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi :

- *Pertama*, waktu yang digunakan oleh manajer untuk berproses manajemen strategis dapat berdampak negatif terhadap tanggung jawab operasional. Manajer harus dilatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas mereka sehingga tersedia waktu yang cukup untuk kegiatan strategis.
- *Kedua*, penyusunan strategi tidak terlibat secara mendalam pada penerapan strategi tersebut, mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas keputusan yang telah diambil.
- *Ketiga*, Manajer strategis harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan dari para bawahannya yang terlibat terhadap harapan yang gagal tercapai.

## **G. Komponen Dalam Manajemen Strategis**

1. Misi Perusahaan (organisasi), menggambarkan tujuan atau alasan mengenai keberadaan organisasi (perusahaan). Di dalam misi telah mencakup tipe, ruang lingkup dan karekteristik aktivitas yang akan dikerjakan.
2. Tujuan, yang merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas atau kinerja. Dalam tujuan ini akan ditegaskan apa yang akan dicapai, kapan, berapa yang harus dicapai.
3. Strategi, yaitu keterampilan dan ilmu memenangkan persaingan. Karena persaingan merupakan perebutan pangsa pasar (konsumen), sedangkan konsumen setiap saat mengalami perubahan. Maka strategi harus dikelola sedemikian rupa agar tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang perusahaan dapat tercapai.
4. Kebijakan, yaitu cara mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan dan peraturan serta prosedur guna mendukung usaha pencapaian tujuan.

5. Profil Perusahaan, yang menggambarkan keadaan perusahaan baik dari sisi keuangan, sumberdaya manusia, dan sumberdaya fisik.

## **H. Proses Dalam Manajemen Strategis**

Idealnya, proses manajemen strategis berpedoman pada pemahaman yang mendalam dan utuh tentang pasar, lingkungan eksternal, dan kompetisi. Berikut ini tiga proses penerapan manajemen strategis dalam bisnis :

### **1. Tahap Formulasi**

Membuat misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan, termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan.

### **2. Tahap Implementasi**

Pada tahap ini Anda harus menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua

sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk ke dalam tahap implementasi.

### **3. Tahap Evaluasi**

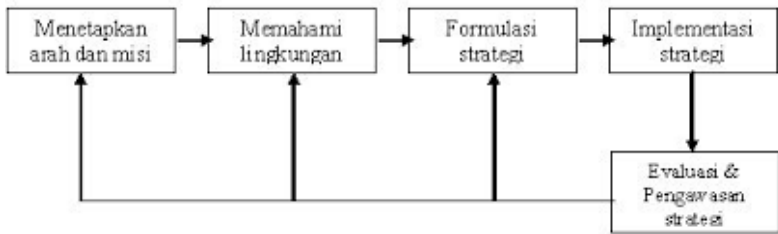
Ada tiga kegiatan utama pada tahap evaluasi yaitu menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan. Evaluasi sangat diperlukan agar strategi perusahaan Anda bisa beradaptasi dengan baik pada setiap perubahan internal dan eksternal.

## **I. Manajemen Strategi Sebagai Suatu Proses**

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk

pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus.

Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.



Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa dalam tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Kuncoro, 2006:13). Proses manajemen strategik bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang

diperlukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan diatas rata-rata (Kuncoro, 2006:13).

Dari tahapan proses manajemen strategik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Pearce & Robinson, 2008:21).

# **BAB II**

## **VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN**

### **A. Pengertian Dan Manfaat Visi Bisnis**

Sebuah bisnis tidak hanya didefinisikan berdasarkan namanya, deklarasi atau ayat-ayat pendirian perusahaan. Identitas sebuah bisnis dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi bisnis tersebut. Visi dan misi yang jelas dari sebuah perusahaan akan menuntun perusahaan tersebut ke arah tujuan yang jelas dan juga objektif. Visi perusahaan dapat mengarahkan, memusatkan, memotivasi, menyatukan bahkan menginspirasi seluruh komponen dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang superior.

Beberapa hal inilah yang membuat pembahasan tentang visi dan misi bisnis penting untuk dilakukan, terutama ketika melihat bahwa setiap perusahaan harus mempunyai tujuan dalam menjalankan usahanya.



Ada banyak sekali definisi tentang visi dan misi yang dikemukakan oleh para ahli. Namun, definisi-definisi tersebut merujuk pada satu pengertian yang dapat diterima bersama. Secara sederhana, visi suatu perusahaan harus dapat menjawab satu pertanyaan mendasar. Apa yang ingin dicapai oleh perusahaan? Itulah pertanyaan yang menjadi dasar dalam mendefinisikan apa itu visi. Beberapa definisi visi antara lain :

1. J.B. Whittaker

Menurut J.B. Whittaker dalam bukunya "Strategic Planning and Management", visi perusahaan didefinisikan sebagai gambaran masa depan yang akan dipilih dan yang akan diwujudkan pada suatu saat yang ditentukan.

2. Philip Kotler

Menurut Kotler, visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

3. Dr. A. B. Susanto

Menurut Dr. A. B. Susanto dalam bukunya “Visi dan Misi”, visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah pandangan jauh ke depan tentang ke arah mana sebuah perusahaan akan dibawa atau gambaran cita-cita apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Visi perusahaan akan menunjukkan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis, meyakinkan, serta mengandung daya tarik. Adapun tujuan penetapan visi perusahaan, yaitu :

1. Mencerminkan sesuatu yang akan dicapai perusahaan.
2. Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan.
3. Menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan perusahaan.
4. Menentukan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas.

5. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi perusahaan.

Visi juga mempunyai beberapa manfaat, diantaranya :

1. Menumbuhkan Komitmen Dan Semangat Kerja Karyawan

Karyawan tidak akan bekerja dengan penuh antusias jika dia tidak tahu untuk apa dia bekerja. Namun, jika dia tahu apa kontribusi perusahaan pada masyarakat dia akan termotivasi bahwa dia bekerja bukan hanya untuk perusahaan, tetapi juga untuk masyarakat.

2. Menumbuhkan Rasa Kebermaknaan

Salah satu tempat karyawan mencari makna kehidupan adalah lingkungan pekerjaannya.

### 3. Menumbuhkan Standar Kerja Yang Prima

Jika seorang karyawan memahami dia bekerja untuk suatu tujuan yang sangat mulia, dia akan bekerja penuh semangat dan meletakkan standar prima untuk setiap pekerjaannya.

### 4. Menjembatani Keadaan Perusahaan Masa Sekarang Dan Masa Depan

## **B. Pengertian Dan Manfaat Misi Bisnis**

Jika kita sudah mengerti tentang visi atau gambaran tentang cita-cita suatu perusahaan dimasa yang akan datang, maka kita harus memikirkan pula bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Serangkaian langkah yang ditempuh perusahaan dalam mencapai visinya dijabarkan dalam misi perusahaan.

Misi suatu perusahaan merujuk pada satu pertanyaan mendasar yang pernah diajukan oleh Peter Drucker. Apa bisnis kita? Jawaban dari pertanyaan ini merupakan gambaran besar tentang apa saja yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Keberadaan misi perusahaan sangat penting untuk perumusan tujuan perusahaan

dan formulasi strategi yang efektif. Ada banyak definisi misi, diantaranya :

1. Peter Drucker

Pada dasarnya, misi merupakan alasan mendasari eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya.

2. Wibisono

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

3. Dr. A. B. Susanto

Misi adalah bagaimana untuk menghadirkan impian perusahaan atau organisasi menjadi kenyataan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usahanya mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Adapun manfaat misi antara lain :

1. Memastikan tujuan dasar organisasi.
2. Memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan SD di organisasi.
3. Menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
4. Menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
5. Memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.

6. Memberikan tujuan dasar organisasi dan kemungkinan untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa hingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Ada beberapa karakteristik misi perusahaan, diantaranya :

1. Deklarasi Sikap

Misi yang baik memungkinkan untuk perumusan dan pemikiran alternatif tujuan dan strategi yang layak tanpa mengurangi kreativitas manajemen. Misi juga harus cukup luas untuk menyatukan perbedaan secara efektif dan memiliki daya tarik bagi *stakeholder* organisasi, individu atau kelompok yang mempunyai kepentingan dalam organisasi. Misi perusahaan harus mencerminkan bagaimana komitmen perusahaan untuk memenuhi tuntutan *stakeholder*. Kumpulan misi perusahaan menunjukkan strategi perusahaan dalam usahanya bertumbuh melalui analisis internal dan eksternal.

2. Berorientasi Pada Pelanggan

Alasan mendasar mengembangkan misi perusahaan adalah untuk menarik sebanyak mungkin pelanggan. Misi sebuah perusahaan tidak hanya mengembangkan suatu produk dan mencari pasarnya. Tetapi lebih jauh dari itu, misi perusahaan harus berusaha untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan kemudian menyediakan alat pemuas kebutuhan dan keinginannya. Misi yang baik selalu berusaha untuk mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan untuk pelanggannya.

### 3. Deklarasi Kebijakan Sosial

Kebijakan sosial mempengaruhi pengembangan misi suatu perusahaan. Kebijakan sosial secara langsung mempengaruhi pelanggan, produk, pasar, teknologi, profitabilitas dan citra perusahaan. Kebijakan sosial mau tidak mau harus ikut diintegrasikan dengan strategi pengembangan perusahaan yang dapat dilihat dari misi perusahaan.



### **C. Menyusun, Mengembangkan & Mengevaluasi Visi Dan Misi**

Dalam penetapan visi, perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria. Adapun persyaratan dan kriteria visi perusahaan secara umum antara lain :

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
2. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
3. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.
4. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan.
5. Terfokus pada permasalahan instansi perusahaan agar dapat beroperasi.

Setelah mengetahui kriteria visi yang baik bagi perusahaan, dapat ditentukan bagaimana visi bisnis perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun visi perusahaan adalah dengan

mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dicapai. Setelah itu, dapat ditetapkan pandangan masa depan perusahaan, ingin mencapai titik kesuksesan setinggi apakah perusahaan tersebut. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa saja yang ada di dalam perusahaan tersebut, apa yang akan dilakukan setiap personil perusahaan dan kemanakah arah pergerakan perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh tentang bagaimana menyusun, mengembangkan serta mengevaluasi misi bisnis suatu perusahaan, perlu terlebih dahulu untuk mengetahui apa saja komponen misi. Ada sembilan komponen yang mutlak ada dalam sebuah misi apabila misi tersebut hendak menjadi misi yang efektif. Komponen-komponen misi tersebut antara lain :

1. Konsumen atau Pelanggan, "Siapa pelanggan perusahaan?"
2. Produk atau Jasa, "Apa produk atau jasa utama perusahaan?"

3. Pasar, “Secara geografis, dimana perusahaan akan berkompetisi?”
4. Teknologi, “Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?”
5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, “Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?”
6. Filosofi, “Apa dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?”
7. Konsep diri, “Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?”
8. Perhatian akan citra publik, “Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?”
9. Perhatian pada karyawan, “Apakah karyawan aset yang berharga untuk perusahaan?”

Setelah mengetahui komponen misi yang baik bagi suatu perusahaan, dapat ditentukan strategi penyusunan misi dari sebuah perusahaan. Hal

pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun misi perusahaan adalah dengan menetapkan perusahaan menjadi bagian-bagian yang kecil. Setelah itu, barulah dapat ditentukan bagaimana bagian-bagian dari perusahaan tersebut akan bergerak mencapai visi perusahaan.

Melaksanakan pengembangan visi dan misi perusahaan tentunya membutuhkan sebuah pendekatan. Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan visi dan misi antara lain melalui langkah-langkah berikut :

1. Pertama-tama memilih beberapa artikel atau dokumen mengenai pernyataan ini meminta semua manajer unntuk membaca sebagai informasi latar.
2. Meminta para manajer untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi.
3. Meminta seorang fasilitator atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan *draft* pernyataan kepada semua manajer.

4. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut.
5. Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen final, organisasi dapat dengan mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.
6. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendukung upaya ini, salah satu cara yang paling sering dan lazim digunakan adalah dengan membentuk forum-forum diskusi.

Penilaian dan evaluasi terhadap visi dan misi perusahaan perlu dilakukan untuk meyakinkan apakah visi dan misi yang selama ini menjadi landasan segala aktifitas perusahaan masih efektif atau tidak. Evaluasi visi dan misi ini diperlukan karena perubahan yang selalu terjadi baik dari internal maupun eksternal sehingga bisa jadi visi

dan misi sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman.

Evaluasi visi dapat dilakukan dengan melihat apakah tujuan jangka panjang yang terdapat dalam pernyataan visi sudah tercapai ataukah belum. Sementara itu, evaluasi misi dapat dilakukan dengan melihat 9 komponen misi. Maka evaluasi misi dilakukan dengan menilai apakah misi perusahaan masih mampu memenuhi 9 komponen atau tidak. Semakin lengkap komponen misi, maka semakin efektif. Sebaliknya, jika semakin sedikit komponen yang ada dalam misi, maka semakin tidak efektif misi tersebut.

# BAB III

## LINGKUNGAN EKSTERNAL

### PERUSAHAAN

#### A. Pengertian Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah faktor faktor luar (*ekstern*) yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan serta mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

#### B. Jenis-jenis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang berkaitan, yaitu : faktor-faktor dalam lingkungan jauh (*remote*), faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasional.

##### ❖ **Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)**

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi

peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini.

Sebagai contoh, bila ekonomi lesu dan proyek konstruksi menurun, seorang kontraktor kemungkinan besar akan mengalami penurunan usaha, tetapi kesuksesan seorang kontraktor dalam merangsang kegiatan konstruksi lokal tidak akan mampu mengangkat bisnis konstruksi secara keseluruhan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

#### a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan



ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), serta kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*). Suku bunga primer, laju inflasi, serta kecenderungan pertumbuhan PNB merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan.

#### b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubah pula permintaan akan berbagai jenis barang dan jasa. Faktor sosial bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Salah satu perubahan sosial paling yang menonjol adalah masuknya sejumlah besar kaum wanita kedalam pasar tenaga kerja. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kebijakan perekrutan dan kompensasi serta kapabilitas sumber daya dari para penyedia lapangan kerja, melainkan juga telah meningkatkan permintaan akan beragam produk dan jasa yang dibutuhkan karena ketiadaan kaum wanita di rumah. Perusahaan yang mengantisipasi atau bereaksi secara cepat terhadap perubahan sosial ini menawarkan produk dan jasa seperti makanan siap saji, oven microwave, serta pusat penitipan anak.

#### c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang

perdagangan yang adil, undang-undang *antitrust*, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan tindakan lain yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan.

Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, maka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi berbagai tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan, seperti undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk.

Jadi, faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, kegiatan politik juga berdampak besar pada dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan jauh perusahaan, yaitu : fungsi pemasok dan fungsi pelanggan.

#### d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaikan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka peluang terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Terobosan teknologi dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan meningkatkan kemampuan perusahaan yang berada dalam industri yang sedang tumbuh. Peramalan ini menyadarkan para manajer strategis akan adanya tantangan dan peluang yang menjanjikan.

Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada pendugaan yang akurat mengenai dampak perubahan teknologi

masa depan dan dampaknya yang mungkin. Analisis menyeluruh mengenai dampak perubahan teknologi meliputi telaah dampak yang diharapkan dari teknologi baru terhadap lingkungan jauh, terhadap situasi persaingan bisnis, dan terhadap antarmuka bisnis masyarakat.

e. Faktor Ekologi

Istilah *ekologi* mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial yang biasanya dinamakan *polusi*.

Sebagai penyebab utama polusi ekologis, bisnis sekarang memikul tanggung jawab untuk meniadakan efek samping beracun dari proses industri mereka dan untuk membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar akibat ulah mereka sebelumnya. Para manajer kini

diharuskan oleh pemerintah atau diharapkan oleh masyarakat untuk mempertimbangkan masalah ekologi dalam pengambilan keputusan mereka.

### **C. Lingkungan Industri**

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor, antara lain : ancaman pendatang baru, daya tawar-menawar pembeli (pelanggan), daya tawar-menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi (jika ada), dan pertarungan di antara para anggota industri (peserta persaingan). Faktor persaingan terkuat akan menentukan kemampu-labaan suatu industri. Oleh karena itu, faktor ini merupakan faktor paling penting dalam perumusan strategi.

Setiap industri memiliki struktur yang mendasarinya, yaitu sekumpulan karakteristik ekonomis dan teknis, yang memunculkan kekuatan-kekuatan persaingan ini. Beberapa karakteristik yang sangat penting bagi kekuatan dari masing-masing faktor persaingan adalah sebagai berikut :

## 1. Ancaman Masuk

Pendatang baru ke dalam suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas bukan merupakan ancaman yang serius. Terdapat enam sumber utama hambatan masuk, antara lain :

- Skala Ekonomis
- Akses Ke Saluran Distribusi
- Diferensiasi Produk
- Kebijakan Pemerintah
- Kebutuhan Modal
- Hambatan Biaya Bukan Karena Skala

## 2. Pemasok yang Kuat

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampu-labaan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kekuatan masing-masing pemasok (atau pembeli) bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika :

- Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk.
- Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*), biaya pengalihan adalah biaya tetap yang harus



ditanggung oleh pembeli jika berganti pemasok.

- Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
- Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya. Hal ini memberi kekuatan bagi pemasok untuk memaksa industri menerima syarat-syarat pembelian yang ditetapkan oleh pemasok.
- Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Jika industri adalah pelanggan penting, nasib pemasok akan sangat bergantung pada industri yang bersangkutan, dan mereka akan berusaha melindungi industri melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan seperti R&D dan lobi.

### 3. Pembeli yang Kuat

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi

atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika :

- Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (*volume*) besar.
- Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
- Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
- Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. Bila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, umumnya pembeli akan kurang peka harga.
- Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. Bila produk atau

jasa industri memberikan manfaat besar, pembeli tidak terlalu peka harga; sebaliknya, mereka lebih memperhatikan mutu.

- Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.
- Konsumen cenderung lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

#### 4. Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi, produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk pengganti (substitusi) yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk yang :

- Kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau,

- Dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi.
5. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat kedalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.
  6. Persaingan Diantara Para Anggota Industri

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi, dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor berikut :

- Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang-lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
- Pertumbuhan industri lambat, menyulut perang memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.

- Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan. Jika produk terdiferensiasi atau melibatkan biaya pengalihan, pembeli akan terikat pada satu pemasok dan pemasok yang bersangkutan akan terlindung dari serbuan para pesaingnya.
- Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau bersifat mudah rusak, mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
- Hambatan keluar tinggi. Seperti adanya aset khusus atau keterikatan manajemen pada suatu bisnis tertentu, memaksa perusahaan untuk terus bertahan meskipun kemungkinan mereka harus menerima ROI rendah atau bahkan *negative*.
- Para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan “kepribadian”.

## **D. Analisis Industri Dan Analisis Persaingan**

Dalam menganalisis industri dan persaingan, para eksekutif perusahaan perlu memikirkan empat pertanyaan, yaitu :

1. Apa batas-batas industri?
2. Bagaimana struktur industri?
3. Siapa pesaing yang kita hadapi?
4. Apa faktor utama penentu persaingan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini memberikan landasan untuk mempertimbangkan strategi yang tepat bagi perusahaan yang bersangkutan.

## **E. Batas Industri**

Suatu industri merupakan kumpulan perusahaan yang menawarkan produk atau jasa serupa. "Produk serupa" diartikan sebagai produk yang dipandang oleh pelanggan saling menggantikan (*substitutable*). Penetapan industri adalah penting, sebab

1. Membantu eksekutif menentukan arena bersaing perusahaan.

2. Memusatkan perhatian atas pesaing-pesaing perusahaan.
3. Membantu para eksekutif menentukan faktor-faktor kunci keberhasilan.
4. Memberikan landasan bagi eksekutif untuk mengevaluasi tujuan perusahaan.

Menetapkan batas industri merupakan tugas yang sangat sulit. Kesulitan ini berasal dari tiga sumber, yaitu :

1. Evolusi industri setiap kali memunculkan peluang dan ancaman baru.
2. Evolusi industri menciptakan industri dalam industri.
3. Industri semakin global cakupannya.

Untuk menetapkan batas (mendefinisikan) industri mereka secara realistis, eksekutif perlu menelaah lima hal, antara lain :

1. Mana bagian industri yang berkaitan dengan tujuan perusahaan kita?
2. Apa faktor-faktor penentu suksesnya?

3. Apakah perusahaan kita memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk bersaing di bagian industri tersebut? Jika tidak, dapatkah kita mengembangkan keahlian itu?
4. Apakah keahlian tersebut memungkinkan kita memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang akan datang?
5. Apakah definisi kita tentang industri cukup fleksibel untuk memungkinkan penyesuaian konsep bisnis kita dengan berkembangnya industri?

## **F. Struktur Industri**

Atribut struktural adalah karakteristik tertentu yang memberikan karakter khas bagi suatu industri. Sebagai contoh industri televisi kabel dan jasa keuangan. Kedua industri ini kompetitif, dan keduanya penting bagi kualitas kehidupan kita. Tetapi kedua industri ini mempunyai persyaratan sukses yang sangat berbeda.

Untuk berhasil dalam dunia industri televisi kabel, perusahaan membutuhkan integrasi *vertical*,



yang membantu mereka menekan biaya operasi dan memastikan akses mereka ke program-program yang bermutu; inovasi teknologi, untuk memperluas cakupan layanan mereka dan menyampaikannya dengan cara yang baru; serta pemasaran yang ekstensif, dengan menggunakan teknik-teknik segmentasi yang sesuai guna mencari sela-sela yang potensial.

Sedangkan untuk berhasil dalam industri jasa keuangan, perusahaan harus memenuhi persyaratan yang sama sekali berbeda, di antaranya adalah orientasi pelanggan dan basis modal yang besar. Terdapat empat variabel dalam suatu industri yang perlu ditelaah, antara lain :

1. **Konsentrasi.** Variabel ini mengacu pada sejauh mana penjualan industri didominasi hanya oleh beberapa perusahaan. Konsentrasi tinggi berfungsi sebagai hambatan masuk ke dalam suatu industri, karena hal ini memungkinkan perusahaan menguasai bagian pasar yang besar untuk mencapai skala ekonomis besar (misalnya, menghemat biaya produksi karena meningkatnya

kualitas produksi) dan, dengan demikian, menekan harga mereka untuk merintangi usaha pendatang baru memasuki pasar.

2. **Skala Ekonomis.** Variabel ini mengacu pada penghematan yang diperoleh perusahaan-perusahaan dalam suatu industri karena meningkatnya volume. Secara sederhana, bila volume produksi meningkat, biaya rata-rata jangka panjang unit yang diproduksi akan menurun.
3. **Diferensiasi Produk.** Variabel ini mengacu pada pelanggan menganggap produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan-perusahaan dalam industri berbeda-beda. Diferensiasi produk dapat bersifat nyata (*riil*) ataupun perasaan (*perceived*). Kedua diferensiasi ini seringkali mempertajam persaingan di kalangan perusahaan yang ada, sebaliknya, diferensiasi yang berhasil menyulitkan pendatang baru untuk memasuki industri.
4. **Hambatan Masuk.** Hambatan masuk merupakan rintangan yang harus diatasi oleh perusahaan

untuk masuk ke industri. Hambatan ini dapat bersifat wujud maupun tak wujud. Bila ada hambatan masuk yang tinggi dalam suatu industri, maka persaingan dalam industri tersebut akan menurun sepanjang waktu.

Analisis mengenai konsentrasi, skala ekonomis, diferensiasi produk, dan hambatan masuk dalam suatu industri memungkinkan eksekutif perusahaan memahami kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan dalam suatu industri dan memberikan landasan untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing perusahaan serta bagaimana memposisikan diri mereka di pasar.

## **G. Analisis Pesaing**

Analisis pesaing biasanya mempunyai sasaran berikut :

1. Mengidentifikasi pesaing yang ada dan pesaing potensial.
2. Mengidentifikasi kemungkinan gerakan pesaing.
3. Membantu perusahaan dalam menyusun strategi bersaing yang efektif.

Dalam mengidentifikasi pesaing yang ada maupun pesaing potensial, eksekutif mempertimbangkan beberapa variabel penting, yaitu :

1. Bagaimana perusahaan lain menetapkan batas cakupan pasar mereka?
2. Sejauh mana kesamaan manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan lain?
3. Seberapa besar komitmen perusahaan lain terhadap industri?

## **H. Lingkungan Operasional**

Lingkungan operasional, atau yang juga sering disebut dengan *lingkungan persaingan* atau *tugas*, biasanya jauh lebih dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh perusahaan dibandingkan dengan lingkungan jauh. Jadi, perusahaan dapat lebih proaktif (bukan reaktif) dalam menangani lingkungan operasional ketimbang dalam menangani lingkungan jauh. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan

sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Posisi Bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memperkirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang, maupun potensi labanya.

#### 2. Profil Pelanggan

Mengembangkan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan para manajernya untuk merencanakan operasi strategik, untuk mengantisipasi perubahan besar pasar, dan untuk merelokasi sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan. Ancangan tradisional untuk mensegmentasi pelanggan didasarkan pada

profil pelanggan yang disusun menurut informasi : geografis, demografis, psikografis, dan perilaku pembeli. Ancangan kedua adalah dengan mensegmentasi pasar industrial.

### 3. Pemasok

Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku, dan peralatan. Selain itu, ada kalanya perusahaan mengajukan permintaan khusus seperti pengiriman cepat, syarat kredit yang lunak, atau pesanan berukuran khusus. Khususnya pada saat-saat seperti itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memiliki hubungan yang baik dengan pemasoknya.

### 4. Kreditor

Karena kuantitas, kualitas, harga, dan aksesibilitas sumber daya keuangan, manusia, dan bahan baku jarang sekali yang ideal, maka penilaian atas pemasok dan kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan yang akurat.

5. Sumber Daya Manusia : Sifat Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkompeten adalah sangat penting untuk kesuksesan perusahaan tersebut. Tetapi, lingkungan rekrutmen dan seleksi karyawan suatu perusahaan sering kali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasionalnya. Akses perusahaan ke karyawan yang dibutuhkannya utamanya dipengaruhi oleh tiga faktor berikut :

- a. Reputasi perusahaan sebagai penyedia kesempatan kerja.
- b. Tingkat kesempatan kerja setempat.
- c. Ketersediaan orang dengan keterampilan yang dibutuhkan.

# BAB IV

## LINGKUNGAN GLOBAL

### A. Lingkungan (Strategi Global)

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

Akibatnya strategi ini tidak *responsive* terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada



koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Jadi, pengertian dari strategi global adalah strategi yang lebih menekankan pada standarisasi produk diseluruh pasar. Dengan demikian, strategi bersaing dipusatkan dan dikendalikan oleh kantor pusat.

## **B. Tahap-Tahap Memasuki Pasar Global**

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

### **1. Tahap Domestik**

Pada tahap ini perusahaan lebih mengkonsentrasikan aktivitasnya hanya untuk memenuhi dan melayani pasar, berhubungan dengan pemasok dan pesaing yang berada dalam Negeri. Orientasi mereka adalah bersifat "ETHNO CENTRIC", yaitu bahwa sifat pasar atau konsumen dimanapun akan sama. Sehingga

manajemen memandang pasar domestik padat dengan peluang yang jauh lebih aman.

Hal ini dapat dimungkinkan karena pasar domestik belum dimasuki oleh perusahaan asing. Strategi domestik juga membagi kewenangan dengan memberikan otonomi yang cukup berarti pada setiap bisnis. Strategi : mendirikan perusahaan cabang, menyediakan waralaba.

## 2. Tahap Internasional

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

Strategi ini menggunakan ekspor dan lisensi untuk memasuki pasar global. Menguntungkan, dimana tingkat tanggapan lokal

rendah dan pengurangan biaya sedikit. Contoh Harley Davidson.

### 3. Tahap Multinasional

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

### 4. Tahap Global

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

Adapun karakteristik perusahaan berorientasi global diantaranya adalah :

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

#### 5. Tahap Transnasional

Pada tahap ini perusahaan mulai mendominasi pasar dan industri diseluruh penjuru dunia (Global) dengan memadukan antara biaya global dengan tujuan mencari keuntungan. Orientasinya : Geo centric. Misalnya : Electrolux, melakukan desain mesin cuci di Itali, diproduksi dan di test di Swedia dan akhirnya diproduksi besar-besaran di Amerika Serikat.

## C. Keuntungan & Kelemahan Globalisasi

Keuntungan dari Globalisasi adalah :

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

Kelemahan dari Globalisasi adalah :

- *Volatile* lingkungan, mulai dari politik, ekonomi, hukum, sosial, budaya. Jadi tujuan perusahaan tidak tercapai. Interaksi dengan berbagai kompleks bangsa dengan beragam ekonomi, sosial, budaya dan sebagainya.
- Komunikasi menjadi sulit karena perbedaan bahasa, geografi, perbedaan budaya dan sebagainya.
- Informasi penting untuk perencanaan dalam hal ketersediaan, kedalaman dan akurasi sangat bervariasi.

- Sulit untuk menganalisis persaingan masa kini dan masa depan di banyak negara, karena perbedaan dalam struktur industri dan praktek bisnis.

#### **D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pasar Global**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pasar global antara lain :

- Pasar global menghadapi variasi yg tinggi pada lingkungan politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya serta nilai tukar mata uang dari tiap negara.
- Interaksi antara domestik & lingkungan global melibatkan masalah kedaulatan sebuah negara yg mempunyai kondisi ekonomi & budaya yg sangat berbeda.
- Adanya komunikasi & kontrol yg sangat sulit antara kantor pusat dengan cabangnya di luar negeri karena perbedaan geografi & variasi dalam aktivitas bisnis antar negara.

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

## **E. Alasan-Alasan Perusahaan Memasuki Pasar Global**

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

### **1. Mendapatkan Skala Ekonomi**

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

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

## 2. Menciptakan Persepsi Global

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

## 3. Memperoleh Insentif Yang Dikeluarkan Suatu Negara

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

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



#### 4. Subsidi Silang

Dengan menjadi global, akan memungkinkan perusahaan melakukan Subsidi silang, yaitu mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperoleh dari suatu negara ke negara lain dengan tujuan untuk memperkuat kekuatan bersaingnya.

#### 5. Mendapatkan Akses Tenaga Kerja Dan Bahan Baku Yang Murah

#### 6. Mendapatkan Akses Teknologi Dan Informasi

#### 7. Mendapatkan Akses Pasar

### **F. Strategi-Strategi Global**

Terdapat 2 strategi pasar global, yaitu :

#### 1. *Standardizing Strategy* (Strategi Standarisasi)

- Fokus penstandarisasian : baik produk, kemasan, pemasaran untuk mencapai economies of scale.
- Adanya citra (*image*) tentang negara asalnya.

Alasan-alasan yang mendorong strategi standarisasi antara lain :

- Perusahaan hanya memiliki satu sumber produksi,
- Pesaing juga memasarkan produk standar,
- Strategi memasuki pasar internasional yang utama adalah ekspor,
- Pemasaran ditujukan ke negara-negara yang sama,
- Pemakaian produk terutama dilingkungan urban,
- Adanya kesamaan selera.

Manfaat standarisasi adalah :

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

## 2. *Customizing Strategy* (Strategi Penyesuaian)

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

- Adanya persyaratan standar teknis dari suatu negara.
- Produk merupakan produk konsumsi dan untuk penggunaan pribadi.
- Terdapat variasi selera dan kebutuhan pelanggan.
- Adanya perbedaan daya beli antar negara, karena perbedaan *income* per kapita.
- Sukses diterapkan para pesaing.
- Terdapat variasi pemakaian seperti iklim, *behaviour* dan lain-lainnya.

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

diseleksi tanpa ada kendala standarisasi pembeli lokal.

## **G. Strategi Memasuki Pasar Global**

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

### **1. Melakukan Ekspor Langsung**

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

### **2. Mengeluarkan Lisensi**

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

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

3. Melakukan Franchising

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

4. Joint Venture (Usaha Patungan)

Perjanjian kemitraan antara investor asing & lokal setempat untuk mendirikan usaha lokal, yg keduanya berbagi kepemilikan & pengendalian. Keuntungan dari cara ini adalah adanya pembagian dalam menanggung resiko & kemampuannya mengkombinasikan dua kekuatan untuk menciptakan sinergi. Contoh : Maybank dari Malaysia yg berpatungan dg Nusa Bank di Indonesia membentuk Maybank Nusa.

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

Misalnya Sony membeli perusahaan film Amerika yaitu Columbia Pictures.

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

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

## **H. Hambatan-Hambatan Memasuki Pasar Global**

Hambatan-hambatan memasuki Pasar Global antara lain :

1. Batasan Perdagangan Dan Tarif Bea Masuk

Bentuk Hambatan-hambatan tersebut berdasarkan regulasi yang dibuat dan dimusyawarahkan oleh Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) th.1958, lalu AFTA (Asean's Free Trade Area) ditahun 1992. Bahkan di negara Amerika juga mengeluarkan atau menetapkan

sebuah persetujuan tentang perdagangan global ini yang berakibat barang atau produk yang masuk kedalam suatu negara harus melewati administrasi yang cukup “menyandungkan”.

Dan juga bukan hanya pada administrasi/BEA masuk yang dikeluarkan, juga Quota yang menentukan jumlah produk atau barang harus terbatas. Satu hal lagi yang menjadi hambatan dalam perdagangan global yaitu Embargo yang dilakukan oleh suatu negara yang dapat mengekang dan menolak suatu barang atau produk yang masuk kedalam wilayah perdagangan di negara tersebut.

## 2. Perbedaan Bahasa, Sosial Budaya

Perbedaan dalam hal bahasa seringkali merupakan hambatan bagi kelancaran Bisnis Internasional. Hal ini disebabkan karena bahasa adalah merupakan alat komunikasi yang vital baik bahasa Lisan maupun Tulis. Contoh : Pabrik Mobil Chevrolet yang memberikan nama suatu jenis mobilnya dengan nama “Chevrolet’s Nova” padahal di negara Spanyol kata “No Va” berarti

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

### 3. Hambatan Operasional

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

### 4. Hambatan Politik, Hukum Dan Undang-Undang

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



## 5. Berfikir Global, Bertindak Lokal

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

Strategi global penerapannya tergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan program pemasaran di seluruh dunia. Kemudian untuk efektifitasnya, harus dikaitkan apa yang melingkupi realitas lokal dari pasarnya.

Ada beberapa indikator yang dapat menjadikan suatu strategi menjadi global diantaranya :

- Pesaing utama di pasar utama bukan dari negara itu sendiri dan ada di berbagai negara.
- Standarisasi dari beberapa elemen produk atau strategi marketing tersedia peluang untuk mencapai skala ekonomi.
- Biaya dapat diturunkan dan efektifitas dapat ditingkatkan oleh adanya pemilihan lokasi yang terdapat aktifitas nilai tambahnya di negara yang berbeda.
- Pesaing mempunyai potensi untuk menggunakan volume dan labanya dari suatu pasar untuk mensubsidi perolehan posisi lainnya.
- Penghalang perdagangan sebagai penghalang utama untuk memasuki pasar.
- Suatu nama merk global dapat menjadi keunggulan.

- Jika pasar lokal bukan sebagai syarat produk atau service untuk perusahaan yang mempunyai keunggulan beroperasi lokal.

# **BAB V**

## **ANALISIS INTERNAL**

### **A. Pentingnya Analisis Internal**

Memahami dan mengetahui peluang dan ancaman saja tidaklah cukup, perusahaan harus menemukan jati diri dan kemampuan dalam organisasinya agar peluang dan ancaman tersebut bisa dimanfaatkan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun yang menjadi fokus utama sekaligus sebagai alasan pentingnya analisis lingkungan internal adalah upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Kekuatan merupakan suatu kondisi perusahaan yang mampu melaksanakan semua tugasnya secara baik. Sebaliknya, kelemahan merupakan kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan

dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

Faktor lainnya sebagai alasan pentingnya analisis lingkungan internal dilakukan oleh manajer adalah adanya kondisi ketidakpastian, kompleksitas dan konflik yang dihadapi dalam organisasi. Manajer menghadapi kondisi ketidakpastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan internal akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati oleh manajer saat mempelajari lingkungan internal.

## **B. Komponen Analisis Lingkungan**

Faktor-faktor utama analisis lingkungan internal adalah :

1. Pemasaran
2. Keuangan dan Akunting
3. Produksi, Operasi dan Teknik
4. Personalia

5. Manajemen Mutu
6. Sistem Informasi
7. Organisasi dan Manajemen Umum

Faktor lingkungan internal didefinisikan oleh para ahli secara berbeda-beda dalam pengelompokannya. Tetapi pada garis besarnya ada lima factor yang harus dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan internalnya :

1. Pemasaran elemen-elemen dan faktor pemasaran.
2. Keuangan, para penyusun strategi perlu melakukan analisis manajemen keuangan perusahaan yang tercermin dalam laporan keuangan.
3. Sumber daya manusia, sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting karena manusialah yang akan membuat keputusan untuk semua fungsi organisasi.
4. Operasional, hal-hal yang perlu dianalisis adalah bagaimana pelayanan perusahaan kepada para konsumen atau pelanggan.

5. Organisasi, hal-hal yang perlu dianalisis adalah mengenai struktur organisasi, citra dan *prestige* perusahaan, suasana organisasi, kultur atau budaya organisasi.

## **C. Komponen Analisis Internal**

### **1. Sumber Daya Perusahaan**

Para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikan sumber daya manusia. Misalnya, ada yang mengartikannya sebagai segala sesuatu yang dianggap sebagai suatu kekuatan dan kelemahan perusahaan. Ahli lain menganggap sumberdaya sebagai kumpulan dari faktor-faktor yang tersedia yang dikendalikan atau dimiliki perusahaan. Dalam pengertian yang lebih luas sumber daya merupakan input dari proses produksi perusahaan.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua :

- a. Sumber Daya Berwujud

Sifat utama dari sumber daya berwujud ini adalah dapat didefinisikan lebih langsung dan diperkirakan nilainya.

1) Sumber Daya Keuangan

- Kapasitas peminjaman perusahaan.
- Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana internal.

2) Sumber Daya Fisik

- Kecanggihan dan lokasi pabrik.
- Akses bahan baku.

3) Sumber Daya Manusia

- Pelatihan, pengalaman, penilaian, intelegensi, pandangan, kemampuan adaptasi, komitmen, dan loyalitas manajer dan pekerja.
- Sumber daya organisasi.
- Struktur pelaporan formal dan *system* perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan.



b. Sumber Daya Tidak Berwujud

Lain halnya dengan sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud memiliki sifat tidak nampak atau terlihat, lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing. Para manager lebih menyukai menggunakan sumber daya tak berwujud sebagai sumber bersaing berkesinambungan.

Sebagai contoh, nama merek mungkin merupakan sarana terpenting menuju keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi banyak perusahaan. Produk dengan nama merek yang kuat akan memberikan nilai tinggi bagi konsumen. Dalam hal ini manager dituntut untuk mengerti nilai strategi sumber daya perusahaan baik yang berwujud maupun tidak berwujud.

Nilai strategi sumber daya perusahaan ditandai oleh sejauh mana kontribusinya terhadap pengembangan

kemampuan, kompetensi inti, dan akhirnya keunggulan bersaing dan berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

### 1) Sumber Daya Teknologi

- Persediaan teknologi, seperti paten, merek dagang, hak cipta dan rahasia dagang.
- Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menerapkannya dengan sukses.

### 2) Sumber Daya Untuk Inovasi

- Pekerja teknis.
- Fasilitas riset.

### 3) Reputasi

- Reputasi dengan konsumen.
- Nama produk, persepsi mengenai kualitas produk dan ketahanannya.
- Reputasi dengan pemasok.

## 2. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan adalah kapasitas perusahaan dalam menggunakan

sumberdaya yang terintegrasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejumlah pengetahuan manusia dan modal merupakan salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing. Pengetahuan manusia dipandang sebagai penjumlahan segala sesuatu yang diketahui setiap orang dalam perusahaan yang memberikan perusahaan tersebut kemampuan bersaing dalam pasar.

Setiap pesaing dapat datang dan menggunakan mesin yang sama dan peralatan yang sama. Tetapi pesaing tidak dapat meniru komitmen dan kemampuan dari perusahaan lain dengan begitu saja. Saat ini beberapa perusahaan berupaya untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan secara lebih baik program pelatihan mereka untuk memungkinkan setiap pekerja mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kemampuan seringkali dikembangkan

dalam bidang fungsional, misalnya produksi, R&D, pemasaran dan lainnya.

### 3. Kompetensi Inti

Tujuan penerapan strategi yang dapat diciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategi dan laba di atas rata-rata. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan aset strategi yang penting.

#### Contoh Bidang dan Kemampuan Perusahaan

<b>Bidang Fungsional</b>	<b>Kemampuan</b>
Filosofi Perusahaan	Memandang perusahaan sebagai sekumpulan kemampuan dari pada produk.
Manajemen	Aliansi strategi secara efektif. Hubungan dengan pemasok dan konsumen.
Sumber Daya Manusia	Program pelatihan efektif dan ekstensif

Manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi yang cepat, barang trendy.</li> <li>- Pengenalan mesin teknologi canggih.</li> </ul>
Pemasaran	Promosi produk yang efektif.
Sistem Informasi	Keterampilan proses data.

Sumber : Hitt, A. Michael., Irelan, Duane. R., and Hoskisson, E. Robert. 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*.

Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing terhadap pesaingnya. Perusahaan yang dengan modal keuangan tidak cukup maka tidak dapat membeli fasilitas atau mempekerjakan pekerja yang kemampuannya dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang memberi nilai tinggi bagi konsumennya. Kemampuan menjadi kompetensi inti apabila dapat menolong perusahaan menghasilkan produk tersendiri (barang dan jasa dengan sifat dan karakteristik yang dihargai konsumen).

## **D. Identifikasi Faktor Internal**

Pendekatan yang perlu dipertimbangkan seorang manajer ketika mengidentifikasi factor-faktor internal perusahaan :

### **1. Pendekatan Fungsional**

Menurut pendekatan fungsional, kompetensi (kekuatan dan kelemahan) perusahaan dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan dalam perusahaan, antara lain :

#### **a. Fungsi Bidang Pemasaran**

Fungsi utama bidang ini adalah menyampaikan dan memindahkan barang dan jasa dari produsen kekonsumen melalui saluran saluran yang telah ditentukan. Dalam hal ini perlu diperhatikan beberapa faktor kunci pemasaran untuk membangun keunggulan bersaing dalam pasar yang semakin terpilah pilah :

- 1) Pangsa pasar dan segmentasi pasar. Berapa besar yang dikuasai perusahaan dan

kelompok segmen mana saja yang telah dimasuki.

- 2) Bauran produk dan jasa. Bagaimana kualitas barang yang dijual, tenaga penjual yang efisien dan efektif. Hubungan erat dengan pelanggan utama.
- 3) Jasa purna jual yang efektif.
- 4) Citra masyarakat terhadap perusahaan dan pembentukan loyalitas.
- 5) Periklanan yang efektif.
- 6) Strategi harga yang efektif untuk produk dan jasa.
- 7) Jalur distribusi yang efisien.

#### b. Fungsi Bidang Keuangan

- 1) Manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas fungsi utama :
  - Aktivitas penggunaan dana
  - Aktivitas perolehan dana
  - Aktivitas pengelolaan aktiva

Factor keuangan internal sebagai berikut :

- Perencanaan keuangan, modal kerja, dan prosedur penganggaran modal yang efisiensi dan efektif.
- Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, laba dan prosedur audit yang efisien dan efektif.
- Total sumber daya keuangan dan kekuatannya : likuiditas, leverage, profitabilitas, aktivitas dan arus kas.
- Biaya modal yang rendah dalam hubungannya dengan *industry* dan para pesaing.
- Kebijakan penilaian persediaan.
- Hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemegang saham.

### c. Fungsi Bidang SDM

Faktor internal SDM diantaranya karyawan berkualitas tinggi, struktur organisasi dan suasana yang efektif, biaya buruh yang rendah, *system* manajemen startegi, hubungan yang efektif dengan serikat buruh, sejarah



perusahaan dalam mencapai tujuan, pengaruh terhadap badan pemerintah, citra dan *prestige* perusahaan, ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan *industry*, kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif.

d. Fungsi Bidang Produksi dan Operasional

Factor kunci internal produksi dan operasional yaitu kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar, ketersediaan bahan baku yang mencukupi, lokasi fasilitas dan kantor yang strategis, *system* pengendali persediaan yang efisien dan efektif, peralatan dan mesin yang efisien dan efektif, integrasi *vertical* atau hubungan pemasok yang efektif, kantor yang efisien dan efektif, dll.

e. Fungsi bidang Penelitian dan Pengembangan

**2. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*)**

Tiga tahapan analisis *Value Chain* yaitu :

- Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*.
- Mengidentifikasi *Cost Driver* pada setiap aktivitas nilai.

- Mengembangkan Keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.
- Mengidentifikasi keunggulan kompetitif.
- Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.
- Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

### **3. Pendekatan PIMS**

Dalam analisis ini yang akan digunakan adalah strategi mana yang memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam analisis ini yang menjadi ukuran adalah model strategi yang digunakan dan tingkat kembali modal yang diperoleh perusahaan.

Karakteristik PIMS :

- Intensitas investasi
- Pangsa pasar
- Pertumbuhan pasar
- Daur hidup produk
- Rasio biaya pemasaran dan besarnya penjualan

Rasio Investasi yang tinggi terhadap penjualan sebagai antisipasi pertumbuhan pasar menyebabkan rendahnya aliran kas masuk dan ROI, sementara kas keluar amat besar. Pengaruh ini menjadi lebih signifikan, jika perusahaan memiliki jumlah aktiva tetap yang tinggi. Sedangkan besarnya pangsa pasar berpengaruh positif terhadap besarnya ROI dan aliran kas masuk. Semakin besarnya pangsa pasar semakin besar pula ROI dan kas masuk yang berhasil dicapai.

#### **4. Pendekatan 7-S**

Model 7-S Mc Kinsey merupakan kerangka yang banyak didiskusikan untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Model ini membantu manager untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya menghubungkan strategi yang dipilih pada beragam kegiatan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut. Pendekatan ini mensyaratkan mengetahui dan mengevaluasi tujuh *variable* organisasi yaitu :

1. *Structure*, kerangka dimana kegiatan anggota organisasi dikoordinasikan.
2. *Strategy*, rute yang telah dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya dimasa depan.
3. *Staff*, sumber daya manusia organisasi.
4. *Style*, pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi.
5. *system and procedure*, prosedur formal dan informal meliputi *system* inovasi, *system* kompensasi, SIM, dan *system* alokasi capital.
6. *Skill*, apa yang dilakukan terbaik oleh organisasi, kapabilitas dan kompetensi khusus yang ada di dalam organisasi.
7. *Shared values*, (superordinat) konsep dan prinsip pedoman dari organisasi, nilai-nilai dan aspirasi.

## **E. Evaluasi Variabel Internal**

Setelah variabel-variabel teridentifikasi melalui beberapa pendekatan, proses berikutnya di dalam

menganalisis profile perusahaan (kekuatan dan kelemahan) adalah melakukan penilaian (evaluasi terhadap variabel internal tersebut). Untuk melakukan variabel internal, maka diperlukan beberapa standar dalam menentukan apakah variabel-variabel itu masuk daam kelompok kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Ada empat prespektif dasar yang perlu digunakan para perancang strategi dalam mengevaluasi variabel-variabel strategi internal yaitu :

### **1. Perbandingan Dengan Kinerja Masa Lalu**

Dalam hal ini perancang strategi menggunakan pengalaman historis perusahaan sebagai landasan untuk mengevaluasi variabel intern. Biasanya para manajer paling mengetahui kemampuan dan masalah perusahaan mereka karena mereka terlibat dan berpengalaman dalam kegiatan keuangan, pemasaran, produksi, dalitbang perusahaan. Oleh karena itu, tidak mengherankan kalau pendekatan ini dinilai subjektif. Jadi, dengan hanya menggunakan pengalaman historis sebagai dasar untuk

mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dapat memunculkan ketidakakuratan. Akan tetapi, hendaknya diketahui bahwa pendekatan ini sangat banyak dipergunakan, karena mudah dikerjakan.

## **2. Tahap Dalam Evolusi Industri**

Syarat sukses yang diperlukan bagi keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya banyak dipengaruhi oleh produk itu sendiri. Kekuatan yang diperlukan untuk meraih sukses akan berubah ditahap pertumbuhan. Pertumbuhan yang cepat menarik pesaing untuk masuk keproduk pasar. Pada tahap ini, faktor-faktor seperti pengenalan merek, diferensiasi industri dan sumber daya keuangan untuk mendukung baik pengeluaran pemasaran yang besar maupun dampak dari persaingan harga atau arus kas dapat menjadi kekuatan kunci.

Pada masa kemunduran, faktor yang terpenting adalah keunggulan biaya, hubungan baik dengan pemasok atau pelanggan dan pengendalian keuangan. Keunggulan bersaing

dapat diperoleh pada tahap ini, setidaknya-tidaknya untuk sementara. Jika perusahaan berada di pasar yang menyusut secara perlahan-lahan dan para pesaing memilih untuk meninggalkannya.

### **3. Perbandingan Dengan Pesaing**

Perhatian utama dalam menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan adalah dengan membandingkan secara *relative* dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing, khususnya pesaing utama. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama seringkali memiliki keahlian, pemasaran, sumber daya keuangan fasilitas dan lokasi operasi, pengetahuan teknis, citra merek, derajat integrasi, kemampuan manajerial, dan lainnya. Kemampuan intern yang berbeda ini dapat menjadi kekuatan dan kelemahan relatif bergantung pada strategi yang dipilih perusahaan.

Dalam memilih strategi, manajer harus membandingkan kemampuan-kemampuan internal kunci perusahaan dengan yang dimiliki

para pesaing. Dengan demikian, perusahaan dapat menemukan kekuatan dan kelemahannya.

#### **4. Perbandingan Dengan Faktor Sukses Industri**

Pada pendekatan ini, yang diamati sebagai pembanding tidak hanya perusahaan pesaing pokok saja, tetapi industri secara keseluruhan. Manajer perlu mengidentifikasi faktor kunci penentu keberhasilan industri. Hal tersebut misalnya meliputi karakteristik pesaing, kebutuhan dan posisi tawar menawar konsumen, integrasi vertikal, hambatan masuk ke dalam dan keluar pasar, ketersediaan barang pengganti, dan posisi tawar menawar pemasok.

#### **F. Matrik Profil Perusahaan**

Matrik profil perusahaan mencoba untuk mengkuantitatifkan keunggulan dan kelemahan dari variabel yang telah diidentifikasi dan evaluasi. Namun, perlu dipahami bahwa upaya melakukan kuantitatifkan sekalipun tidak dapat sepenuhnya meninggalkan peran pendapat dari manajemen (*management judgement*). Walaupun tidak ada standar



yang baku mengenai berapa jumlah variabel yang akan diberi penilaian dalam matrik profil perusahaan, akan tetapi penyusunan matrik itu secara sederhana akan mengikuti pola sebagai berikut : (Rangkuti F. 1997).

1. Menentukan faktor- faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skala total.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1, sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri

atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.

4. Kalikan bobot pada kolom @ dengan rating kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4), untuk memperoleh total pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan yang bersangkutan dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 4.8  
Contoh matrik profil internal perusahaan

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x rating</b>	<b>Komentar</b>
Kekuatan :				
Budaya kualitas	0,15	4	0,60	Kualitas kunci sukses
Pengalaman top manajer	0,15	4	0,60	Mengetahui produk
Integrasi vertical	0,10	4	0,40	Hubungan baik
Hubungan yang baik dengan SDM	0,05	3	0,15	Baik tapi cenderung menurun
Memiliki orientasi internasional	0,15	3	0,45	Memiliki reputasi baik
Kelemahan :				
Proses produksi	0,05	2	0,10	Lambat untuk produk baru
Saluran distribusi	0,05	2	0,10	Ancaman <i>superstore</i>
Dukungan kondisi keuangan kurang baik	0,15	2	0,30	Tingginya hutang
Posisi global sangat kurang	0,10	1	0,10	Lemah di beberapa negara
Fasilitas manufaktur	0,05	1	0,05	Perlu investasi sekarang
Total				

*Table* di atas menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan pendekatan fungsional dan pendekatan *industry* untuk keperluan identifikasi dan evaluasi *variable* internal, dengan mengikuti pola atau tahapan yang telah diuraikan sebelumnya.

Pemberian bobot dan nilai dari masing-masing *variable* sepenuhnya tergantung pada pendapat manajemen. Oleh karena itu, tidak heran jika posisi, pengalaman dan pemahaman manajerial sangat banyak berpengaruh. Subjektifitas tidak sepenuhnya dapat dihilangkan, dan memang tidak perlu. Fungsi pokok matrik ini lebih merupakan ringkasan keseluruhan proses identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

# **BAB VI**

## **TUJUAN DAN STRATEGI JANGKA PANJANG**

### **A. Definisi Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang merupakan pernyataan dari hasil yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu yang umumnya tiga sampai lima tahun. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan tujuan jangka panjang dalam 7 bidang yaitu :

#### **1. Probabilitas**

Kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada perolehan tingkat laba yang memadai, yang dimana umumnya memiliki tujuan laba dinyatakan dalam bentuk laba perusahaan atau tingkat pengembalian atas ekuitas.

## 2. Produktivitas

Perusahaan yang dapat memperbaiki hubungan *input-output* pada umumnya dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya perusahaan menyatakan suatu tujuan produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan per unit input. Namun tujuan produktivitas kadang kala dinyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diinginkan.

## 3. Posisi Kompetitif

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatifnya di pasar. Seringkali penjualan total atau pangsa pasar dijadikan sebagai ukuran posisi kompetitif perusahaan. Tujuan yang berkaitan dengan posisi kompetitif dapat mengindikasikan prioritas jangka panjang perusahaan.

## 4. Pengembangan Karyawan

Karyawan menghargai pendidikan dan pelatihan sebagian karena hal tersebut mengarah

pada kompensasi dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sering kali meningkatkan produktivitas dan mengurangi perputaran karyawan. Oleh karena itu para pembuat keputusan strategis sering kali memasukkan tujuan pengembangan karyawan dalam rencana jangka panjangnya.

#### 5. Hubungan Dengan Karyawan

Para manajer strategis yakin produktivitas berhubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu mereka menetapkan tujuan untuk memperbaiki hubungan dengan karyawan. Beberapa tujuan mencakup program keselamatan kerja, perwakilan pekerja dalam komitmen dan rencana kompensasi berbasis saham.

#### 6. Kepemimpinan Teknologi

Perusahaan harus memutuskan apakah akan menjadi pemimpin atau hanya pengikut di pasar. Setiap pendekatan dapat berhasil, tetapi masing-masing membutuhkan postur

strategi yang berbeda. Oleh karena itu banyak perusahaan menyatakan suatu tujuan berkaitan dengan kepemimpinan teknologi.

#### 7. Tanggung Jawab Kepada Masyarakat

Banyak perusahaan mencoba untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya melampaui persyaratan pemerintah. Perusahaan itu bukan hanya bekerja untuk mengembangkan reputasi sebagai produsen dari produk dan jasa dengan harga yang layak melainkan juga menjadi warga negara yang bertanggung jawab.

Para perencana strategis harus menghindari berbagai alternatif berikut ini, yaitu (*not managing by objectives*) :

- a. Mengelola berdasarkan Ekstrapolasi, yaitu mengikuti prinsip, "Jika tidak rusak, tidak usah diperbaiki" intinya adalah tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena segalanya berjalan lancar.



- b. Mengelola berdasarkan krisis, yaitu berdasarkan keyakinan bahwa untuk mengetahui seberapa baik seorang perencana strategis adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menyelesaikan masalah. Karena ada banyak sekali krisis dan masalah yang dihadapi oleh setiap orang dan setiap organisasi. Para perencana strategis harus menggunakan waktu dan energi kreatif mereka untuk menyelesaikan masalah yang paling mendesak. Mengelola berdasarkan krisis sebenarnya adalah bentuk reaksi dan bukannya aksi (tindakan) serta membiarkan kejadian yang mendikte apa dan kapan ada keputusan manajemen.
- c. Mengelola secara Subjektif, yaitu atas dasar pemikiran bahwa tidak ada rencana umum yang menentukan arah mana yang harus ditempuh dan apa yang harus dikerjakan. Kerjakanlah yang terbaik untuk menyelesaikan apa yang dianggap harus diselesaikan.

d. Mengelola berdasarkan Harapan, yaitu atas dasar kenyataan bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian. Jika berupaya dan tidak berhasil, maka kita berharap pada upaya kedua (atau ketiga), kita akan berhasil. Keputusan dibuat dengan harapan keputusan tersebut dapat dijalankan dan keberhasilan tinggal beberapa langkah lagi, terutama jika nasib dan keberuntungan berpihak kepada kita.

## **B. Pertumbuhan Terkonsentrasi (Concentrated Growth)**

Pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, disuatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Alasan utama dari pendekatan ini, yang disebut penetrasi pasar atau strategi konsentrasi, adalah bahwa perusahaan tersebut secara saksama mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya dalam arena kompetitif yang terbatas.

### **C. Dasar Pemikiran Kinerja yang Superior**

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi mengarah pada peningkatan kinerja. Kemampuan untuk menilai kebutuhan pasar, pemahaman akan perilaku pembeli, sensitivitas harga konsumen, dan efektivitas promosi merupakan karakteristik-karakteristik dari strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Kemampuan ini semacam ini merupakan penentu keberhasilan pasar kompetitif yang lebih penting dibandingkan dengan kekuatan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Tingkat keberhasilan yang tinggi dari produk baru juga terkait dengan menghindari situasi keahlian yang belum dimiliki oleh perusahaan, seperti melayani pelanggan dengan pasar, membeli teknologi, mengembangkan saluran pemasaran, mengembangkan saluran promosi, dan menghadapi pesaing baru.

Kesalahanpahaman utama mengenai strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi adalah bahwa perusahaan yang menerapkannya akan puas dengan tingkat pertumbuhan yang kecil atau tidak sama sekali. Hal ini tentu saja tidak berlaku untuk

perusahaan yang menggunakan strategi ini dengan benar. Suatu perusahaan yang menerapkan pertumbuhan terkonsentrasi tumbuh dengan mengembangkan kompetensinya, dan perusahaan itu mencapai pertumbuhan kompetitif dengan kompetisi segmen pasar produk yang paling baik dikuasainya. Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan memperoleh pertumbuhan yang dihasilkan dari peningkatan produktivitas, cakupan yang lebih baik dari segmen pasar produk aktualnya, dan penggunaan yang lebih efisien dari atas teknologinya.

#### **D. Kondisi yang Menguntungkan Pertumbuhan Terkonsentrasi**

Terdapat kondisi-kondisi tertentu dalam lingkungan perusahaan yang menguntungkan bagi strategi perusahaan yang terkonsentrasi. Pertama, di mana industri perusahaan bersifat resisten terhadap kemajuan-kemajuan utama teknologi. Hal ini biasanya terjadi pada tahap pertumbuhan akhir maupun dalam siklus hidup produk dan pada pasar produk dimana permintaan akan produk bersifat stabil dan hambatan terhadap masuknya pendatang baru, seperti tingkat

kapitalisasi tinggi. Mesin untuk industri manufaktur kertas yang teknologi dasarnya tidak berubah selama lebih dari satu abad, merupakan contoh yang baik.

Kedua, kondisi yang sangat menguntungkan lainnya adalah ketika target pasar perusahaan belum jenuh. Pasar yang memiliki celah kompetitif membuat perusahaan memiliki alternatif-alternatif pertumbuhan selain merebut pangsa pasar dari pesaing. Kondisi ketiga yang menguntungkan pertumbuhan terkonsentrasi adalah ketika pasar produk cukup berbeda sehingga menghambat pesaing dipasar-pasar produk yang berdekatan yang mencoba menginvasi segmen perusahaan. Kondisi menguntungkan yang keempat adalah ketiga harga dan kuantitas dari input perusahaan bersifat stabil dan tersedia dalam jumlah dan waktu yang diperlukan. Pertumbuhan terkonsentrasi juga didukung oleh pasar yang stabil, yaitu pasar yang tidak memiliki pergerakan musiman atau siklus yang mendorong perusahaan untuk melakukan diversifikasi.

Suatu perusahaan juga dapat tumbuh dan sekaligus berkonsentrasi, jika perusahaan tersebut

menikmati keunggulan kompetitif berdasarkan produksi atau saluran distribusi yang efisien. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan kebijakan penetapan harga yang menguntungkan. Metode produksi yang efisien dan penanganan distribusi yang lebih baik yang memungkinkan perusahaan untuk merumuskan kebijakan penetapan harga yang menguntungkan. Metode produksi yang lebih efisien dan penanganan produksi yang lebih baik memungkinkan perusahaan untuk mencapai skala ekonomi yang lebih besar atau, dalam hubungan dengan pemasaran, menghasilkan produk yang terdiferensiasi dimata pelanggan.

Terakhir, keberhasilan dari para generalis pasar menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pertumbuhan terkonsentrasi. Ketika para generalis berhasil menggunakan daya tarik universal, mereka menghindari menciptakan daya tarik bagi kelompok pelanggan tertentu. Hasil akhirnya adalah banyak ceruk kecil yang tetap terbuka dipasar yang didominasi oleh para generalis, sehingga munculah para spesialis yang kemudian mencapai keberhasilan

diceruk-ceruk ini. Misalnya saja jaringan toko peralatan, seperti Home Depot, terutama berfokus pada perbaikan rumah yang rutin dan menawarkan solusi yang dapat dikerjakan sendiri oleh sipembeli. Pendekatan ini mengabaikan ceruk pasar golongan pelanggan “semi profesional” dan golongan pelanggan “amatir”.

### **E. Resiko Dan Imbalan Dari Pertumbuhan Terkonsentrasi**

Dalam kondisi yang stabil, pertumbuhan terkonsentrasi memiliki resiko yang lebih rendah dibandingkan dengan strategi umum lainnya. Tetapi, pada lingkungan yang berubah, suatu perusahaan yang berkomitmen pada pertumbuhan terkonsentrasi menghadapi resiko yang tinggi. Resiko yang terbesar adalah dengan melakukan konsentrasi pada pasar produksi tunggal membuat perusahaan tersebut sangat rentan terhadap perubahan segmen itu. Pertumbuhan yang lambat dalam segmen tersebut dapat membahayakan perusahaan karena investasi, keunggulan kompetitif, dan teknologinya sudah sangat tertanam dalam penawaran khusus. Sulit bagi

penambahan pasar yang melemah, substitusi baru, atau perubahan dalam teknologi atau kebutuhan pelanggan.

Mengakarnya suatu perusahaan yang terkonsentrasi dalam suatu industri membuat perusahaan tersebut sangat rentan terhadap perubahan dalam lingkungan ekonomi industri. Mengakarnya suatu perusahaan yang terkonsentrasi pada pasar produk tertentu cenderung membuat perusahaan tersebut lebih mahir dalam mendeteksi tren baru dibandingkan pesaingnya. Namun, kegagalan untuk meramalkan dengan benar perubahan utama dalam industri dari perusahaan semacam ini dapat menimbulkan kerugian yang luar biasa.

Perusahaan yang memiliki strategi pertumbuhan terkonsentrasi juga rentan terhadap biaya kesempatan (*opportunity cost*) sebagai akibat dari bertahan pada pasar produk tertentu dan mengabaikan pilihan-pilihan lain yang dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan secara lebih menguntungkan. Komitmen yang terlalu berlebihan



terhadap teknologi atau pasar produk tertentu dapat membatasi kemampuan suatu perusahaan untuk memasuki pasar produk baru atau yang sedang berkembang, yang menawarkan perbandingan lebih menarik dari biaya manfaat.

## **F. Pertumbuhan Terkonsentrasi Sering Kali Merupakan Pertumbuhan yang Paling Mungkin**

Terdapat banyak contoh dari perusahaan yang menikmati tingkat pengembalian yang luar biasa tinggi dari strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Perusahaan seperti Mc Donald's, Goodyear, dan Appel Computers telah menggunakan pengetahuan orang pertama dan keterlibatan yang mendalam dengan segmen produk tertentu untuk menjadi pesaing utama dalam pasarnya. Strategi tersebut bahkan lebih sering dikaitkan dengan perusahaan-perusahaan yang berukuran lebih kecil namun berhasil secara konstan dan memperbaiki posisinya dipasar. Terbatasnya tambahan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan pertumbuhan terkonsentrasi, ditambah dengan resiko

yang terlibat, juga membuat strategi ini menarik bagi perusahaan dengan dana terbatas.

Perusahaan yang memiliki pertumbuhan terkonsentrasi mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari produk dan pasar yang didefinisikan secara sempit, dengan berfokus pada suatu teknologi yang dominan. Perusahaan yang bertahan dengan produk pilihannya mampu memanfaatkan teknologi dan pengetahuan pasarnya secara maksimal, dan dengan demikian, mampu meminimalkan risiko yang berkaitan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan.

Keberhasilan dari suatu strategi terkonsentrasi didasarkan kepada wawasan perusahaan yang superior mengenai teknologi, produk, dan konsumennya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kinerja strategi perusahaan yang unggul pada aspek-aspek ini terbukti memiliki dampak positif yang substansial terhadap keberhasilan pasar.

Strategi bisnis dari pertumbuhan terkonsentrasi memungkinkan dilakukannya beragam tindakan.

Secara umum, perusahaan dapat mencoba menangkap pangsa pasar yang lebih besar dengan menaikkan tingkat penggunaan dari pelanggan saat ini, menarik pelanggan pesaing, atau menjual kepada bukan pemakai. Pada akhirnya, setiap pilihan ini mengarah pada pilihan yang lebih spesifik. Ketika manajer strategis meramalkan bahwa produk dan pasarnya saat ini tidak dapat menyediakan pencapaian bagi misi perusahaan, maka mereka memiliki dua pilihan yang melibatkan biaya dan resiko yang moderat : pengembangan pasar dan pembangunan produk.

## **G. Pengembangan Pasar**

Pengembangan pasar (*market development*) pada umumnya menempati urutan kedua setelah konsentrasi sebagai strategi yang paling tidak mahal dan paling tidak beresiko dari 15 strategi umum. Pengembangan pasar terdiri atas pemasaran produk-produk yang ada saat ini, sering kali terkait hanya dengan modifikasi yang bersifat domestik untuk pelanggan di wilayah-wilayah pasar yang terkait dengan cara menambah saluran distribusi atau dengan cara merubah konten iklan atau promosi.

Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan untuk mempraktikkan bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi kegunaan-kegunaan baru dari produk yang ada saat ini, serta pasar baru yang didefinisikan dari segi demografis, psikografis, atau geografis. Seringkali, perubahan dalam pilihan media, daya tarik promosi, dan distribusi digunakan untuk memulai pendekatan ini.

Du Pont menggunakan pengembangan pasar ketika perusahaan itu menemukan aplikasi baru dari kevlar, materi organik yang terutama digunakan sebagai bahan anti peluru oleh polisi, tenaga pengaman, dan militer. Kevlar kini juga digunakan untuk memperbaiki dan memelihara kapal yang lambungnya terbuat dari kayu, karena lebih ringan dan lebih kuat dibandingkan dengan serat kaca serta sebelas kali lebih kuat dibandingkan baja.

Industri obat-obatan juga merupakan contoh lain dari pasar baru untuk produk yang sudah ada. *National Institutes of Health* melaporkan suatu studi yang menunjukkan bahwa penggunaan aspirin dapat

mengurangi kemungkinan akan terjadinya serangan jantung. Laporan ini diperkirakan akan meningkatkan penjualan dipasar obat penghilang rasa sakit. Diperkirakan bahwa bahwa ekspansi pasar ini diperkirakan akan menurunkan pangsa pasar dari merek-merek non aspirin.

## **H. Pengembangan Produk**

Pengembangan Produk (*product development*) melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk yang baru namun masih terkait yang dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini melalui saluran distribusi yang sudah ada. Strategi pengembangan produk sering kali digunakan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk yang ada saat ini maupun untuk mempertahankan reputasi atau merek yang menguntungkan. Idanya adalah membuat para pelanggan puas karena memiliki pengalaman positif atas tawaran awal perusahaan tetarik dengan prodak baru.

Strategi pengembangan produk didasarkan kepada penetrasi di pasar yang ada dengan memasukan modifikasi produk ke lini produk yang sudah ada atau dengan mengembangkan produk baru yang memiliki hubungan yang jelas dengan produk saat ini. Industri telekomunikasi merupakan contoh dari perluasan produk yang didasarkan pada modifikasi produk. Untuk meningkatkan pangsa pasar sekitar 8 sampai 10 persen pasar korporasi, MCI Communication Corporation memperluas layanan koneksi langsung ke 146 negara yang sama yang dilayani oleh pesaing (AT&T), dengan tarif rata-rata lebih rendah dari yang ditawarkan oleh AT&T.

Contoh lain dari perluasan yang terkait dari lini produk yang telah ada dalam keputusan Perusahaan Gerber untuk terlibat dalam pemasaran barang-barang umum. Baru-baru ini Gerber memperkenalkan 52 item, mulai dari perlengkapan makanan untuk anak sampai mainan dan pakaian untuk anak. Menggunakan cara yang sama Nabisco Brands mencari keunggulan kompetitif dengan menempatkan penekanan strategisnya pada pengembangan produk.

PJR Nabisco merupakan produsen utama biskuit, permen, makanan ringan, sereal, serta buah dan sayuran yang diawetkan. Untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin, Nabisco memilih strategi pengembangan dan memperkenalkan produk baru serta memperluas lini produknya yang sudah ada saat ini.

## **I. Inovasi**

Dibanyak Industri, berhenti melakukan inovasi menjadi semakin beresiko. Baik pasar konsumen maupun pasar industri mengharapkan perubahan dan perbaikan berkala atas produk yang ditawarkan. Akibatnya, beberapa perusahaan menemukan bahwa adalah menguntungkan untuk menjadikan inovasi (*innovation*) sebagai strategi utamanya. Perusahaan-perusahaan tersebut mencoba meraih keuntungan awal yang tinggi berkaitan dengan penerimaan pelanggan atas produk baru atau yang telah disempurnakan. Lalu ketika basis profitabilitas bergeser dari inovasi ke kompetensi produksi atau pemasaran, perusahaan-perusahaan tersebut memilih

untuk mencari gagasan unik lainnya daripada menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Alasan utama yang melandasi strategi utama inovasi ini adalah menciptakan siklus hidup produk yang baru sehingga membuat produk yang sudah ada usang. Dengan demikian, strategi ini berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperluas siklus hidup dari produk yang telah ada. Misalnya saja Intel, pemimpin dalam industri semi konduktor, melakukan ekspansi melakukan penekanan strategi pada inovasi. Perusahaan ini merupakan perancang dan produsen komponen semi konduktor dan komputer terkait, sistem mikro komputer dan piranti lunak. Mikro prosesor Pentium dari Intel memberikan kemampuan *main frame* pada komputer meja.

Meskipun kebanyakan perusahaan berorientasi pada pertumbuhan menghargai kebutuhan untuk menjadi inovatif, hanya sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang fundamental untuk berelasi dengan pasarnya. Hal ini disebabkan karena gagasan inovatif diperlukan suatu pembiayaan yang besar didalam penelitian, pengembangan, dan



prapemasaran untuk mengubah gagasan yang menjanjikan menjadi produk yang menguntungkan.

## **J. Integrasi Horisontal**

Ketika strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau lebih perusahaan serupa yang beroperasi pada tahapan yang sama dari rantai produksi pemasaran, maka strategi umum perusahaan tersebut adalah integrasi horizontal (*horizontal integration*). Akuisisi semacam ini mengeliminasi pesaing dan pembuat perusahaan yang mengakuisisi memiliki akses ke pasar-pasar baru.

Salah satu contohnya adalah akuisisi Parke Devis oleh Warner-Lembert, yang mengurangi persaingan dalam bidang obat-obatan etis untuk Chilcott Laboratories, suatu perusahaan yang sebelumnya sudah diakuisisi oleh Warner-Lembert.

Contoh lainnya perusahaan yang menerapkan strategi horisontal yaitu Deutsche Telekom menerapkan strategi pertumbuhan akuisisi horizontal. Deutsche Telekom merupakan pemain utama dalam

layanan nirkabel Eropa, tetapi memiliki kehadiran dipasar AS yang tumbuh dengan cepat. Untuk mengatasi keterbatasan ini Deutsche Telekom melakukan integrasi horizontal dengan membeli perusahaan Amerika, yaitu Voice-Stream Wireless, perusahaan yang sedang tumbuh lebih cepat dibandingkan pesaing domestiknya, yang memiliki lisensi spektrum yang menyediakan banyak akses ke pelanggan.

## **K. Integrasi Vartikal**

Ketika strategi utama perusahaan adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang memasok inputnya (seperti bahan baku) atau mengakuisisi perusahaan-perusahaan merupakan konsumen dari outputnya (seperti penyetok dari produk jadi), maka integrasi vertikal (*vertical integration*) terlibat dalam hal ini.

Sebagai ilustrasi jika produsen kemeja mengakuisisi produsen tekstil dengan membeli sahamnya, membeli asetnya, atau menukar jenis kepemilikannya, strategi ini disebut integrasi vartikal.

Dalam ilustrasi tersebut, yang terjadi adalah integrasi vertikal ke hulu, karena perusahaan yang diakuisisi pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran. Jika toko kemeja melakukan merger dengan toko pakaian, maka akan terjadi integrasi vertikal ke hilir, akuisisi perusahaan yang lebih dekat dengan pelanggan akhir.

Alasan untuk memilih integrasi vertikal sebagai strategi utama lebih beragam dan kadang kala tidak terlalu jelas. Alasan utama integrasi ke hulu adalah keinginan untuk meningkatkan keandalan dari proses atau kualitas bahan baku yang digunakan sebagai input produksi. Integrasi vertikal biasanya untuk mengatasi jika jumlah pemasok terlalu sedikit sementara jumlah pesaing banyak. Dalam situasi seperti ini, perusahaan yang melakukan integrasi vertikal dapat mengendalikan biayanya dengan baik, sehingga memperbaiki dari margin laba dari sistem produksi pemasaran yang sudah diperluas tersebut. Integrasi ke hilir merupakan strategi utama yang dipilih jika strategi tersebut merupakan strategi yang

menghasilkan manfaat yang besar sebagai akibat produksi yang stabil.

## **L. Diversifikasi Konsentris**

Diversifikasi konsentris (*concentric diversification*) melibatkan akuisisi atas bisnis-bisnis yang berkaitan dengan perusahaan yang mengakuisisi dalam teknologi, pasar, atau produk. Dengan strategi utama ini bisnis-bisnis dimiliki oleh perusahaan tersebut saat ini. Diversifikasi konsentris yang ideal ketika laba gabungan dari perusahaan tersebut meningkatkan kekuatan dan peluang serta mengurangi kelemahan dan paparan terhadap resiko.

Dengan demikian, perusahaan yang mengakuisisi mencari bisnis-bisnis baru dengan produk, pasar, saluran distribusi, teknologi, dan kebutuhan sumber daya yang serupa tetapi tidak identik dengan milik perusahaan itu sendiri, sehingga akuisisi ini menghasilkan sinergi tetapi bukan saling ketergantungan secara penuh.

## **M. Diversifikasi Konglomerasi**

Kadang kala suatu perusahaan, terutama yang sangat besar berencana untuk mengakuisisi suatu bisnis karena bisnis tersebut merupakan peluang investasi paling menjanjikan yang tersedia. Strategi utama ini dikenal dengan strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*). Alasan utama dari perusahaan yang mengakuisisi adalah pola laba dari usaha tersebut. Tidak seperti diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi tidak begitu memperhatikan penciptaan sinergi pasar-produk dengan bisnis-bisnis yang ada saat ini.

Perbedaan utama antara kedua jenis diversifikasi adalah bahwa diversifikasi konsentris menekankan pada beberapa kesamaan dalam hal pasar, produk, atau teknologi, sementara diversifikasi konglomerasi terutama didasarkan pada pertimbangan laba.

## **N. Putar Haluan**

Karena satu atau berbagai alasan, suatu perusahaan dapat mengalami penurunan laba. Di

antara alasan-alasan tersebut adalah resesi ekonomi, inefisiensi produksi, dan trobosan inovatif yang dilakukan oleh pesaing. Dalam banyak kasus, manajer strategis yakin bahwa perusahaan seperti ini dapat bertahan dan kemudian pulih jika dilakukan upaya bersama selama periode beberapa tahun untuk memperkuat kompetensi khususnya. Strategi utama ini dikenal sebagai putar haluan (*turnaround*).

Upaya ini umumnya dimulai melalui salah satu dari dua bentuk penghematan, yang dilakukan secara terpisah atau secara bersamaan :

1. Pengurangan Biaya. Contohnya, mencakup pengurangan tenaga kerja melalui pensiun dini, menyewa dan bukannya membeli peralatan, memperpanjang umur mesin, mengeliminasi aktivitas promosi yang rinci, memutuskan hubungan kerja dengan para karyawan, menghentikan produksi dari beberapa barang dari lini suatu produk, dan menghentikan penjualan kepada pembeli bermargin rendah.
2. Pengurangan Aset. Contohnya, mencakup menjual tanah, bangunan, dan peralatan yang

tidak penting bagi aktivitas dasar perusahaan dan mengeliminasi “kemewahan”, seperti pesawat perusahaan dan kendaraan para eksekutif.

Menariknya, putar haluan yang umumnya dikaitkan dengan pendekatan ini adalah posisi manajemen. Penelitian manajemen strategis memberikan bukti bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi putar haluan berhasil mengatasi penurunan.

Situasi putar haluan mencerminkan penurunan kinerja yang sifatnya absolut dan relatif terhadap industri dalam skala yang memadai guna membenarkan tindakan putar haluan yang eksplisit. Situasi putar haluan mungkin diakibatkan oleh perlambatan yang terjadi sedikit demi sedikit dalam hitungan tahun atau penurunan tajam yang terjadi dalam hitungan bulan. Pada kasus manapun tahap pemulihan dari proses putar haluan kemungkinan akan lebih berhasil dalam mewujudkan putar haluan tersebut, jika didahului oleh penghematan terencana yang menghasilkan stabilisasi keuangan jangka pendek.

Ancaman yang diakibatkan terhadap kelangsungan hidup perusahaan oleh situasi putar haluan dikenal sebagai tingkat kepelikan situasi (*situation severity*). Tingkat kepelikan situasi merupakan faktor utama dalam mengestimasi kecepatan dimana tanggapan penghematan akan dirumuskan dan dilakukan. Tujuan utama dari tahap penghematan adalah menstabilkan kondisi keuangan tersebut.

Penyebab-penyebab utama dari situasi putar haluan telah dikaitkan dengan tahap kedua dari proses putar haluan, yaitu tanggapan pemulihan. Untuk perusahaan-perusahaan yang mengalami penurunan terutama masalah eksternal, putar haluan sering kali dapat dicapai melalui strategi wirausaha baru yang kreatif.

## **O. Divestasi**

Strategi divestasi (*divestiture strategy*) melibatkan penjualan perusahaan atau suatu komponen utama dalam perusahaan. Ketika Penghematan gagal mencapai putar haluan yang



diinginkan atau suatu aktivitas bisnis yang tidak terintegrasi mencapai nilai pasar yang luar biasa tinggi, manajer strategis sering kali memutuskan untuk menjual perusahaan tersebut. Namun karena niatannya untuk menemukan pembeli membayar dengan harga yang tinggi melampaui nilai aset tetap berdasarkan prinsip kelangsungan usaha, istilah “pemasaran untuk penjualan “ sering kali lebih sesuai.

Terdapat beragam alasan mengapa divestasi dilakukan. Alasan-alasan tersebut sering kali muncul karena terdapat ketidaksesuaian parsial antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan induknya. Beberapa bagian yang tidak sesuai tidak dapat diintegrasikan kedalam aktivitas utama perusahaan, dan dengan demikian, harus dilepas. Alasan kedua adalah kebutuhan keuangan korporasi. Sering kali arus kas atau keuangan korporasi secara keseluruhan akan sangat membaik jika bisnis dengan nilai pasar yang tinggi dapat dikorbankan.

Hasilnya dapat berupa keseimbangan antar kepemilikan saham, dengan resiko jangka panjang atau antara pembayaran utang jangka panjang untuk

mengoptimalkan biaya modal. Alasan disvetasi ke tiga, yang lebih jarang terjadi, adalah anti monopoli pemerintah ketika suatu perusahaan diyakini telah memonopoli atau mendominasi pasar tertentu secara tidak adil.

## **P. Likuidasi**

Ketika likuidasi (*liquidation*) merupakan strategi utama, perusahaan tersebut biasanya dijual bagian-bagiannya secara terpisah. Kadang kala bisa dijual secara keseluruhan tetapi hanya nilai aset berwujudnya dan bukan sebagai perusahaan yang masih memiliki kelangsungan usaha. Dalam memilih likuidasi, pemilik dan manajer strategis dari suatu perusahaan mengakui kegagalan dan menyadari bahwa tindakan ini kemungkinan besar akan menimbulkan kesulitan bagi mereka sendiri maupun bagi para karyawan. Karena alasan-alasan ini, likuidasi biasanya dipandang sebagai strategi utama yang paling tidak menarik.

Namun sebagai strategi jangka panjang, strategi ini meminimalkan kerugian bagi seluruh pemegang

saham perusahaan. Jika menghadapi kepailitan, perusahaan yang melakukan likuidasi biasanya mencoba mengembangkan sistem yang tidak terencana dan teratur guna menghasilkan tingkat pengembalian dan konversi kas setinggi mungkin ketika perusahaan tersebut perlahan-lahan melepaskan pangsa pasarnya.

## **Q. Kepailitan**

Kegagalan perusahaan memainkan peranan yang semakin penting dalam perekonomian. Perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan dapat mengajukan kepailitan atau likuidasi. Perusahaan-perusahaan tersebut setuju untuk mendistribusikan seluruh asetnya kepada kreditor, yang masing-masing hanya menerima sebagian kecil dari jumlah yang mereka pinjamkan kepada perusahaan.

Likuidasi merupakan apa yang dianggap orang awam sebagai kepailitan. Perusahaan tidak dapat melunasi utangnya, jadi harus ditutup. Kepailitan hanyalah langkah pertama kearah pemulihan suatu perusahaan. Terdapat banyak pertanyaan yang harus

dijawab : Bagaimana perusahaan bisa sampai pada titik dimana tindakan ekstrem seperti kepailitan diperlukan? Apakah terdapat tanda-tanda peringatan yang diabaikan? Apakah lingkungan kompetitif telah dipahami? Penilaian atas situasi kepailitan mengharuskan para eksekutif untuk mempertimbangkan penyebab-penyebab dari penurunan yang dialami perusahaan dan peliknya masalah yang sedang dihadapinya. Para investor harus memutuskan apakah tim manajemen yang memimpin operasi perusahaan selama periode penurunan dapat mengembalikan posisi perusahaan keposisi keberhasilan.

## **R. Usaha Patungan**

Kadangkala dua atau lebih perusahaan yang kapabel kurang memiliki komponen yang diperlukan untuk berhasil pada lingkungan kompetitif tertentu. Misalnya tidak ada suatu perusahaan yang dapat menangani suatu pekerjaan mengenai pemasangan jaringan pipa minyak. Selain itu, tidak ada suatu perusahaanpun yang mampu memproses dan memasarkan seluruh minyak yang akan mengalir

melalui pipa tersebut. Solusinya adalah usaha patungan (*joint venture*), yaitu perusahaan-perusahaan komersial (anak perusahaan) yang diciptakan dan dioperasikan untuk kepentingan para pemilik (induk perusahaan).

Bentuk usaha patungan yang dibahas khusus diatas adalah kepemilikan bersama. Usaha patungan memperluas hubungan pemasok pelanggan dan memiliki keunggulan strategis bagi kedua belah pihak.

Harus diperhatikan bahwa para manajer strategis tentu saja berhati-hati dengan usaha patungan. Harus diakui, usaha patungan membuka peluang-peluang baru dengan resiko yang dapat ditanggung bersama. Dipihak lain, usaha patungan sering kali membatasi diskresi, pengendalian, dan potensi laba masing-masing rekanan, sementara menuntut perhatian manajerial dan sumber daya lain yang harusnya dapat diarahkan ke aktivitas-aktivitas inti perusahaan. Meskipun demikian, meningkatnya globalisasi di beberapa industri membuat pendekatan usaha patungan patut dipertimbangkan, jika

perusahaan-perusahaan yang tadinya adalah perusahaan nasional ingin tetap bertahan.

## **S. Aliansi Strategis**

Aliansi strategis (*strategic alliances*) berbeda dengan usaha patungan karena perusahaan-perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham. Pada banyak kasus aliansi strategis merupakan pesekutuan yang berlangsung selama periode tertentu dimana para sekutu menyumbangkan keterampilan dan keahlian mereka untuk suatu proyek kerja sama. Misalnya, seorang sekutu menyediakan kapabilitas manufaktur sementara sekutu kedua menyediakan keahlian pemasaran.

Seringkali, aliansi semacam ini dibentuk karena para sekutu ingin mengembangkan kapabilitas mandiri guna menggantikan sekutu tersebut ketika perjanjian kontraktual antar sekutu berakhir. Hubungan semacam ini agak licin, karena bisa dianggap bahwa para sekutu saling berupaya “mencuri” pengetahuan. Pada kasus-kasus lain perjanjian aliansi strategis sama dengan lisensi. Lisensi

melibatkan transfer atas sebagian hak properti industri dari seorang pemilik lisensi kepada pembeli lisensi. Kebanyakan dari transfer ini berupa hak paten, merek dagang, atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada pembeli lisensi untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan royalti. Kebanyakan perjanjian lisensi ini dibuat guna menghindari bea masuk maupun kuota impor.

*Outsourcing* merupakan pendekatan tambahan bagi aliansi strategis yang memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Perubahan signifikan dalam banyak segmen bisnis yang juga turut mendorong penggunaan praktik *Outsourcing*.

## **T. Konsorsium, Keiretsu, dan Cheabol**

Konsorsium (*concordia*) didefinisikan sebagai hubungan besar yang saling terkait antara perusahaan-perusahaan dalam suatu industri. Di Jepang, konsorsium semacam ini dinamakan keiretsu, dan di Korea Selatan dinamakan Cheabol.

Saat ini, jumlah dan tingkat keberhasilan dari proyek-proyek konsorsium semakin meningkat. Di Indonesia perusahaan Badan Usaha Milik Negara (PT. Timah. Tbk, PT. Tambang Batu Bara Bukit Asam. Tbk dan PT Semen Padang.Tbk) membentuk konsorsium didalam penambangan di Indonesia. Keirestu di Jepang merupakan proyek yang melibatkan sampai 50 perusahaan berbeda yang bergabung dalam satu perusahaan perdagangan besar atau bank dan dikoordinasikan melalui direktori dan bursa efek yang saling terkait. Keirestu dirancang untuk menggunakan koordinasi industri guna meminimalkan resiko kompetisi, sebagian melalui pembagian biaya dan peningkatan skala ekonomi.



# BAB VII

## STRATEGI BISNIS

### A. Pengertian Bisnis

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

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

Menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan suatu tindakan yang bersifat *incremental*

(senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competence*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. <http://antheupart.blogspot.com/2010/01/model-manajemen-strategi.html>. Menurut Fred R. David, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. (Husein Umar, 2005).

## **B. Model Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran

tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

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

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

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi



Aktivitas pertama dilakukan adalah merumuskan pernyataan visi dan misi perusahaan. Visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan,

mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan inilah yang disebut Visi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf perusahaan.

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

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

dari posisi persaingan dengan usaha sejenis maupun dari faktor kondisi perusahaan sendiri.

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan penahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas.

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

### **C. Tahapan Formulasi Strategi**

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

#### **1) Tahap I : *The Input Stage***

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

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

1. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

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

Langkah-langkah tahapan kerja EFE Matriks sebagai berikut :

- a. Buat daftar *Critical Success Factors* (CSF) untuk aspek eksternal yang mencakup *opportunities* (Peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.

b. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.

c. Tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana :

1=Kelemahan utama,            3=Kekuatan kecil,  
2=Kelemahan kecil,            4=Kekuatan utama

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

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

e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total

sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

## 2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

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

Langkah-langkah tahapan kerja IFE Matriks sebagai berikut :

- a. Buat daftar *Critical Success Factors* (CSF) untuk aspek *internal* yang mencakup *Strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) bagi perusahaan.



- b. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- c. Tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana:
  - 1=Kelemahan utama, 3=Kekuatan kecil,
  - 2=Kelemahan kecil, 4=Kekuatan utama.

*Rating* ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua CSF.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0

## 2) Tahap II : *The Matching Stage*

Pada tahap pencocokan, pembuat strategi melakukan identifikasi sejumlah alternatif strategi

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

Langkah-langkah tahapan kerja TOWS/SWOT adalah sebagai berikut :

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

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

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

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

memanfaatkan kekuatan *untuk* menghindari ancaman (T).

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

### 3) Tahap III: *Decision Stage*

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

Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif

dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling *baik* untuk diimplementasikan. Komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari : *Key Factors, Strategic Alternatives, Weights, Attractiveness Score (AS), Total Attractiveness Score (TAS), dan Sum Attractiveness Score.*

Langkah-langkah pengembangan QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi yang di ambil dari metode EFE dan metode IFE.
2. Memberi pembobotan pada masing-masing eksternal dan internal faktor kunci kesuksesan dengan jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1 seperti yang ada pada metode EFE dan IFE.
3. Meneliti metode yang ada pada tahap analisis di perencanaan strategik dan mengidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan sebelumnya oleh perusahaan.

4. Menghitung *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Dengan cara meneliti masing-masing eksternal dan internal faktor kunci keberhasilan. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik; 2 = agak menarik; 3 = menarik; 4 = sangat menarik.
5. Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS), di dapat dari perkalian bobot dengan *Attractiveness Score* (AS) pada masing-masing baris.
6. Menghitung *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itulah yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

## D. Konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode *Multicriteria Decision Making* (MCDM) yang paling sering digunakan. Dan metode untuk membuat urutan alternatif keputusan dan memilih yang terbaik pada saat pengambilan keputusan memiliki beberapa tujuan, atau kriteria tertentu untuk pengambilan keputusan.

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

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat

kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel yang lain.

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

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

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



## E. Ciri-Ciri *Strategic Business Unit* (SBU)

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

1. *External focus* adalah pengelolaan dan pengorganisasian suatu SBU yang mengacu pada permasalahan yang timbul karena faktor-faktor eksternal.
2. *Identifiable competitor* adalah SBU yang didesain sedemikian rupa sehingga para pesaing SBU tersebut dapat teridentifikasi.
3. *Autonomous profit center* adalah SBU yang beroperasi sebagai suatu bisnis tersendiri dengan tujuan serta sasarannya sendiri yang dipimpin oleh seorang manajer.

4. *Distinct marketing strategy* adalah setiap SBU yang memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit bisnis lainnya.
5. *Separate accounting* adalah SBU yang bersaing sebagai unit yang berdiri sendiri dan harus dapat menghitung keuntungan dan biaya-biayanya sendiri, sehingga ia harus mampu memiliki sistem pembukuan yang terpisah dari unit lainnya.

## **F. Konsep Strategi**

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

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain berkaitan, sangat menentukan

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

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

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

2. *Competitive Advantage*. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu :

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

# BAB IX I

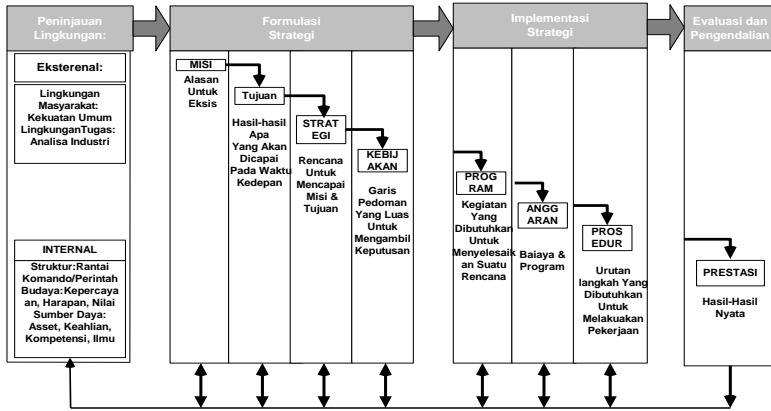
## MPLEMENTASI STRATEGI

### BISNIS

#### A. Formulasi Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Morton (1996 : 17-22) mengatakan bahwa ada keterikatan yang saling menunjang antara Struktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi dan Proses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan Sosio-Ekonomis External dan Lingkungan Teknologi External dalam metodologi pembentukan.



Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan sebagai berikut :

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan pada masa depan. Tentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam menjalani misi dan meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

3. Rumuskan faktor-faktor penting ukuran keberhasilan (*key succes factors*) sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi.
4. Tentukan tujuan dan target terukur, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi dan rumuskan strategi terpilih untuk mencapai tujuan dan ukuran keberhasilan. Dalam tahap ini penyusun strategi harus melakukan analisis terhadap opsi yang dimiliki perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dengan fakta ekstern yang dihadapi. Tentukan *strategic option* yang paling dikehendaki diantara opsi yang ada sesuai dengan misi organisasi. Tentukan tujuan yang bersifat jangka panjang dan strategi utama untuk mencapai opsi yang paling dikehendaki.
5. Tentukan target tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama.
6. Formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis, formulasi memiliki 5 tahap implementasi sebagai berikut :

- a. Tahap I ; Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis. Adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang, baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu).
- b. Tahap II ; Formulasi Strategi. Tim ini pulalah yang harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksinya, serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan.
- c. Tahap III ; Perencanaan Proyek Induk Strategis. Dengan menggunakan metode management proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan,



ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.<sup>4</sup>

d. Tahap IV ; Implementasi Strategi. Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (*lower management*) hingga ke tingkat yang tinggi (*top management*).<sup>5</sup>

e. Tahap V ; Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi. Di tahap ini dibutuhkan indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (*feedback*)

dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus. Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan

rencana strategik yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perenc Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas.

## **B. Implementasi Strategi**

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari *manajemen strategic*. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Untuk memulai proses implementasi, maka para pembuat strategi harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Siapa orang yang akan melaksanakan perencanaan strategik.
2. Apa yang harus dilakukan untuk meluruskan beberapa petunjuk operasi baru yang diharapkan perusahaan.
3. Bagaimana cara membuat agar setiap orang mau melakukan dengan baik apa yang diinginkan.

Pertanyaan-pertanyaan dan salah satunya yang mungkin mirip dengan ini mungkin akan dibicarakan pada awalnya ketika beberapa alternatif strategi pro dan kontra telah dianalisis. Para pembuat keputusan harus membicarakan lagi sebelum menyediakan beberapa perencanaan implementasi yang akan dibuatnya. Strategi terbaik yang direncanakan dengan tepat mungkin tidak memberikan hasil seperti yang diinginkan, kecuali kalau manajemen puncak dapat menjawab beberapa pertanyaan mendasar diatas dengan memuaskan.

Survei terhadap 93 perusahaan Fortune 500 menunjukkan bahwa lebih dari setengah perusahaan-perusahaan tersebut mengalami sepuluh masalah ketika mereka berusaha mengimplementasikan sebuah perubahan strategis. Masalah-masalah ini didaftar berdasarkan tingkat frekuensinya sebagai berikut :

1. Implementasi berjalan lebih lambat dari perencanaan awalnya.
2. Muncul masalah-masalah utama yang tidak dapat diantisipasi.
3. Aktivitas-aktivitas dikoordinasi dengan kurang efektif.
4. Persaingan aktivitas dan krisis yang menarik perhatian dalam implementasi.
5. Para pekerja yang terlibat, kemampuannya kurang memadai untuk melakukan pekerjaan mereka.
6. Para pekerja tingkat bawah kurang mendapat pelatihan yang memadai.
7. Terciptanya masalah-masalah karena faktor lingkungan eksternal yang kurang terkontrol.

8. Para manajer departemen kurang memadai dalam menyediakan kepemimpinan dan pengarahan.
9. Beberapa tugas dan aktivitas implementasi kunci kurang dinyatakan dengan baik.
10. Sistem informasi kurang memadai untuk memonitor beberapa aktivitas.

Hampir semua problem ini dialami oleh Pepsico dalam ekspansinya di Brazilian, kecuali satu problem yang pertama. Persiapan, dorongan dan tujuan dari budaya perusahaan Pepsico tidak akan memberikan toleransi pertimbangan terhadap suatu proses implementasi yang lamban. Kebanyakan masalah-masalah perusahaan Brazilian mengakibatkan kurang relanya perusahaan untuk mengimplementasikan semua strateginya, kecuali kalau kecepatannya sangat berbahaya.

- Pepsico memilih seorang manajer yang relatif kurang berpengalaman untuk mengimplementasikan strategi. Dalam memulai suatu implementasi dilakukan dengan tergesa-gesa, sehingga perusahaan gagal untuk

menanyakan masa lalu Charles Beach. Sebagai seorang manajer botol Coca-Cola Di California Barat, Beach telah mengaku tidak menentang pada tahun 1987 terhadap suatu tuntutan penetapan harga. Keagresifan yang optimis dari Beach sesuai benar dengan penekanan-tinggi Pepsico dalam mengubah budaya perusahaan masa lalu.

- Pepsico mendesak Beach terlalu lama. Setelah membangun hak monopoli Puerto Rico, Beach telah menyerahkan hak monopoli Argentina pada tahun 1989. Pada tahun 1994, Beach memberikan masuk Southern Cone dari Amerika Selatan sepuluh kali ukuran pasar yang telah dikelola pada tahun sebelumnya. Berbeda dengan Coca-Cola yang setiap tahun memperbesar pembotolannya, mengajak mereka untuk menambah wilayah secara perlahan-lahan. Menurut seorang analisis Solomon Brothers, "Beach adalah seorang operator yang baik, tetapi dia tidak memiliki pengalaman untuk mengambil alih keseluruhan Southern Cone dalam satu tahun".

- Kedua perusahaan ini, Pepsico dan Beach's Baesa mengasumsikan bahwa bersikap tegas dan keras, mengubah ekspansi strategi masa lalu akan mungkin untuk mengejar beberapa ketinggalan dalam implementasi secara detail. Dalam waktu lebih dari setahun, Beach telah membangun empat pabrik seni-pembotolan di negara bagian dan lengkap dengan *system* distribusi untuk menjual minuman-minuman dingin yang belum teruji atau dicoba. Orang-orang digaji dengan cepat dan ditempatkan dalam posisi kunci dengan pelatihan yang tidak mencukupi. Tidak ada waktu yang diberikan untuk mengembangkan dan mengkoordinasikan prosedur - prosedur implementasi. Pemasukan uang dan bakat yang sama dari Pepsico merupakan ketidakmampuan untuk memelihara operasi-operasi Brazilian dari keburukan dan kekalangkabutan.

### **C. Siapa yang Mengimplementasikan Strategi?**

Tergantung bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan

strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebagian besar perusahaan multi industri pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan



menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional.

Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

#### **D. Apa Yang Harus Dilakukan**

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi

strategi. Merek juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

## 1. *Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur*

### a. Program

Tujuan dari program adalah untuk membuat tindakan berorientasi pada strategi. Misalnya, Ajax Continental telah memilih integrasi vertical ke hilir sebagai strategi terbaiknya untuk pertumbuhan. Ajax Continental membeli toko eceran (*retail outlet*) perusahaan yang lain (Jones Surplus) daripada membangun sendiri. Untuk mengintegrasikan toko-toko baru tersebut ke dalam perusahaan, berbagai program baru telah dikembangkan, diantara adalah sebagai berikut :

- 1) Program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko Jones Surplus ke dalam rantai komando pemasaran Ajax Continental agar para manajer toko melapor kepada para

manajer wilayah, manajer wilayah melapor kepada manajer barang dagangan, dan manajer barang dagangan melapor kepada wakil presiden yang mengepalai pemasaran.

- 2) Program periklanan (Jones Surplus kini merupakan bagian dari Ajax Continental, “Harga lebih murah, pilihan lebih banyak”).
- 3) Program pelatihan untuk para manajer toko yang baru disewa dan untuk pelatihan ini tetap dipilih kerjasama dengan para manajer Jones Surplus.
- 4) Program untuk mengembangkan prosedur pelaporan akan mengintegrasikan toko-toko Jones Surplus dalam system akuntansi Ajax Continental.
- 5) Program modernisasi toko-toko Jones Surplus dan mempersiapkan untuk pembukaan mereka secara resmi.

## **b. Anggaran**

Proses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal mungkin ditemukan menjadi tidak praktis hanya setelah program-program implementasi khusus dibiayai secara rinci.

### **c. Prosedur**

Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar harus dikembangkan. Mereka merinci secara khusus berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyempurnakan program-program korporasi. Disamping itu, mereka harus diperbaharui untuk mewakili beberapa perubahan teknologi seperti yang ada dalam strategi. Dalam kasus akuisisi Ajax Corporation terhadap toko-toko eceran Jones Surplus, prosedur-prosedur operasi baru harus dibangun seperti : toko-toko promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barang

dagangan, hubungan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, harga, batas pembayaran melalui cek giro, penanganan keluhan pelanggan, serta promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan. Prosedur-prosedur ini akan memastikan bahwa operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (yaitu aktivitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktivitas minggu ini) dan konsisten diantara toko-toko yang lainnya (misalnya tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama seperti yang lainnya).

## **E. Mencapai Sinergi**

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang

diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990:11).

Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Contoh, Ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Carbide Eveready dan Energizer, para pimpinan Ralston berargumen bahwa dengan melakukan akuisisi tersebut perusahaan Ralston akan memperoleh margin keuntungan lebih besar dalam lini produk baterai daripada Union Carbide karena keahlian Ralston dalam mengembangkan dan memasarkan merek produk-produk konsumen. Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi akan mampu membuat harga baterai lebih murah karena ada keunggulan sinergi dalam periklanan, promosi dan distribusi.

## **F. Bagaimana Strategi Diimplementasikan Dan Mengorganisasikan Tindakan ?**

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara *actual*, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan. Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun, dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat dalam langkah kerja secara sempurna.

Apakah aktivitas-aktivitas dikelompokkan secara berbeda? Apakah otoritas untuk membuat keputusan kunci disentralisasikan pada pimpinan pusat atau didesentralisasikan kepada manajer pada beberapa lokasi yang berbeda? Apakah perusahaan akan dikelola seperti "Pengiriman ketat (*tight ship*)" dengan beberapa aturan dan pengawasan atau dengan

aturan dan kontrol “yang longgar (*loosy*)”? Apakah korporasi akan diatur dalam sebuah struktur “tinggi (*tall*)” dengan beberapa lapis manajer, masing-masing memiliki batas pengawasan yang dekat (yaitu sedikit pekerja pada setiap supervisor) untuk mengawasi dengan baik bawahannya, atau apakah perusahaan akan diorganisir ke dalam struktur datar (*flat*) dengan lapis manajer yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas kontrol yang luas (yaitu banyak pekerja pada setiap supervisor) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

## **G. Struktur Mengikuti Strategi**

Dalam studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfrend Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti : DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), yaitu perubahan-perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler juga menyimpulkan bahwa beberapa orgnisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang



lainnya seperti yang telah mereka perluas atau mereka kembangkan. Menurut Chandler, perubahan-perubahan struktur ini terjadi sebagai akibat struktur yang lama terdesak terlalu jauh karena kurang efisien dan sudah mengalami banyak kendala bila dipertahankan. Sebagai akibat apa yang terjadi ini, Chandler mengusulkan hal sebagai berikut :

1. Diciptakannya sebuah strategi baru.
2. Munculnya beberapa masalah tentang administrasi baru.
3. Menurunnya kinerja ekonomi.
4. Ditemukannya struktur baru yang lebih sesuai.
5. Mengembalikan profit untuk level sebelumnya.

Chandler menemukan pada tahun-tahun awalnya, perusahaan seperti DuPont, cenderung memiliki sebuah struktur organisasi fungsional tersentralisasi yang sesuai dengan lingkup produksi dan tingkat penjualan produk yang terbatas. Ketika perusahaan menambah lini produk baru, membeli pasokan sumber-sumber daya dan menciptakan jaringan distribusi sendiri, mereka menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang tersentralisasi terlalu

tinggi. Untuk mencapai keberhasilan, jenis organisasi ini memerlukan perubahan menuju pada struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi.

Alfred P. Sloan, seorang CEO dari General Motors, pada masa lalu telah merinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai “pasangan penentu kebijakan tersentralisasi dengan operasi manajemen desentralisasi”. Setelah manajemen puncak mengembangkan sebuah strategi untuk korporasi secara keseluruhan, beberapa divisi secara individual (Chevrolet, Buick dan yang lainnya) bebas untuk memilih bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Setelah bekerjasama dengan DuPont, General Motors menemukan struktur Multidivisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam mengembangkan produk dengan menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan.

Pada umumnya penelitian telah mendukung proposisi dari Chandler yang menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Sebagaimana yang disebutkan diawal, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur perusahaan. Strategi, struktur dan lingkungan harus saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Misalnya unit bisnis mengikuti sebuah strategi diferensial, memerlukan lebih banyak kebebasan dari atasan untuk mencapai keberhasilannya daripada unit bisnis lain yang mengikuti strategi biaya rendah.

Meskipun hal ini disepakati bahwa struktur organisasi harus berbeda dengan kondisi lingkungan yang berbeda, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sebuah strategi organisasi. Disini tidak ada kesepakatan tentang suatu desain organisasi yang optimal. Apa yang cocok untuk DuPont dan General Motors pada tahun 1920-an mungkin tidak sesuai lagi untuk kondisi sekarang ini.

Bagaimanapun perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama cenderung meniru konsep desentralisasi divisi milik General Motors, sama halnya dengan barang-barang konsumen (*consumer goods*) cenderung berusaha melayani manajemen konsep (sejenis struktur matriks) yang dipelopori oleh perusahaan Procter And Gamble. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula.

## **H. Tahap-Tahap Pengembangan Perusahaan**

Perusahaan-perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti suatu pola perkembangan struktural ketika mereka tumbuh dan berkembang. Pada permulaannya, dengan struktur perusahaan yang berhubungan dengan usahawan (*structure of entrepreneurial firm*) (dimana setiap orang melakukan sesuatu), mereka biasanya (jika mereka sukses) memperoleh lebih besar dan mengatur lini fungsional pada departemen pemasaran, produksi, dan keuangan.

Dengan keberhasilan yang berkelanjutan, perusahaan menambah lini produk baru pada industri yang berbeda dan mengatur sendiri kedalam divisi-divisi yang berhubungan. Perbedaan diantara ketiga struktur tahap pengembangan perusahaan meliputi bentuk masalah, tujuan, strategi, *system* penghargaan, dan karakteristik lain yang secara khusus dirinci pada table 8.1.

### **1) Tahap I : Struktur Sederhana**

Tahap pertama ditandai dengan keberadaan usahawan, orang yang mendirikan perusahaan untuk mewujudkan gagasannya (produk atau jasa). Usahawan cenderung untuk membuat semua keputusan penting secara perseorangan dan terlibat dalam setiap bagian paling kecil dan tahapan dalam organisasi. Pada tahap I ini perusahaan memiliki lebih sedikit struktur formal yang membantu usahawan mengawasi langsung berbagai aktivitas setiap karyawan (lihat gambar 4.4 tentang struktur ilustrasi sederhana, fungsional dan struktur divisional).

Perencanaan biasanya untuk jangka pendek dan reaktif. Fungsi khas manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penataan staf, dan pengawasan semuanya dibentuk hanya pada tingkat yang terbatas. Kekuatan perusahaan terbesar pada tahap I adalah fleksibilitas dan sifat dinamis. Keinginan dan semangat besar wirausahawan memberi energi kepada organisasi dalam usaha untuk pertumbuhan. Sedangkan kelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang besar pada wirausahawan dalam membentuk seluruh organisasi dan prosedur rinci pelaksanaannya.

Jika usahawan gagal untuk mengelola dengan baik maka perusahaan biasanya akan mengambang dalam kegelapan. Hal ini berhubungan dengan krisis kepemimpinan.

Tahap I ini menggambarkan perusahaan Oracle yaitu sebuah perusahaan perangkat lunak komputer, dibawah manajemen pemiliknya, Lawrence Ellison. Perusahaan tersebut mempelopori sebuah pendekatan baru untuk

menyelamatkan data yang ada, yang disebut dengan *structured query language* (SQL). Kesuksesan Oracle dicapai ketika IBM membuat standar SQL-nya.

Namun disayangkan, kejeniusan teknik dari Ellison tidak cukup untuk mengelola perusahaan. Sering kali ketika bekerja di rumah, Ellison kehilangan gambaran secara rinci mengenai pengelolaan perusahaan di luar minat teknisnya. Meskipun penjualan perusahaan meningkat dengan cepat, pengawasan keuangan perusahaan sangat lemah sehingga mendorong pihak manajemen untuk menata ulang keseluruhan pendapatan tahun tersebut untuk memperbaiki kesemrawutan yang terjadi. Setelah perusahaan mencatat kerugiannya pada tahap pertama, Ellison menempatkan beberapa manajer fungsional untuk menjalankan perusahaan tetapi terbatas pada *focus* pengembangan produk baru.

**Tabel 8.1.****Faktor Yang Membedakan Beberapa Perusahaan Pada Tahap I, II, dan III**

No	Fungsi	Tahap I	Tahap II	Tahap II
	Pembentukan : Problem Utama	Bertahan hidup dan tumbuh berkembang dengan masalah-masalah operasi jangka pendek	Pertumbuhan, rasionalisasi dan ekspansi guna memperoleh sumber daya, membangun perhatian lebih pada masalah produk	Melepaskan kendali pada manajemen investasi dan pengawasan yang lebih luas, meningkatkan dan diversifikasi sumber daya juga penting untuk mendiagnosis dan mengambil tindakan pada masalah-masalah tingkat divisi.
	Tujuan	Pribadi dan bersifat	Profit dan secara	ROI, profit dan laba per



		subjektif	fungsional dan berorientasi untuk memenuhi anggaran dan target kinerja	saham ( <i>earning per share</i> )
	Strategi	Implisit dan bersifat pribadi, mengeksploitasi dengan cepat peluang yang muncul yang dilihat oleh pemilik-manajer	Secara fungsional gerakan berorientasi terbatas pada lingkup satu produk; eksploitasi pada satu basis produk atau bisnis jasa	Pertumbuhan dan melakukan diversifikasi produk; eksploitasi pada peluang-peluang bisnis umum
	Organisasi : Karakteristik struktur utama	Satu unit, satu-menunjuk orang ( <i>one-man show</i> )	Satu unit, secara fungsional dibagi-bagi dalam kelompok	Staf kantor umum yang multiunit dan divisi operasi tersentralisasi

a	Pengukuran dan pengawasan	Bersifat pribadi, pengawasan subjektif berdasarkan system akuntansi sederhana serta komunikasi dan observasi harian	Pengawasan tidak dilakukan oleh satu orang, memerlukan penilaian fungsi operasi, termasuk <i>system</i> pengawsan terstruktur	Sistem formal yang kompleks disesuaikan dengan ukuran penilaian kinerja yang dapat diperbandingkan, menunjukkan beberapa peluang dan masalah serta menilai kemampuan manajemen dari manajer divisi
5b	Indikator-indikator kinerja kunci	Kriteria pribadi, hubungan dengan pemilik beroperasi dengan efisien, kemampuan	Kriteria bersifat fungsional dan internal seperti penjualan, kinerja dibandingkan dengan anggaran,	Perbandingan aplikasi yang lebih bersifat umum seperti profit, ROI, rasio saham terhadap deviden, penjualan,

		untuk memecahkan masalah operasi	ukuran perusahaan, status dalam kelompok usaha lain, hubungan pribadi dan lain-lain	pangsa pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan pribadi, sikap pekerja, tanggung jawab publik
6	Sistem penghargaan hukuman	Bersifat informal, pribadi, subjektif, digunakan untuk memelihara pengawasan dan membagi sumber daya pada kelompok kecil untuk memberikan insentif yang bersifat pribadi pada karyawan kunci	Lebih terstruktur, biasanya berdasarkan kebijakan yang secara luas disepakati bersama sebagai lawan dari hubungan dan opini yang bersifat pribadi	Penetapan penghargaan dan hukuman secara formal dan sistematis berdasarkan pada luasnya berbagai perbedaan tanggung jawab

## 2) Tahap II : Struktur Sederhana

Tahap II merupakan batas kewajaran ketika wirausahawan digantikan oleh sebuah tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional. Transisi untuk menuju tahap ini membutuhkan sebuah perubahan secara substansi gaya manajerial untuk pimpinan kantor perusahaan, jika secara khusus ia merupakan wirausahawan pada tahap I. Ia harus belajar mendelegasikan, agar penambahan jumlah staf dapat memberikan manfaat kepada organisasi.

Contoh sebelumnya dimana Lawrence Ellison mundur dari manajemen puncak pada Oracle Corporation untuk pengembangan produk baru, merupakan salah satu cara bahwa pendiri yang memiliki kecerdasan secara teknis mampu memperoleh cara baru untuk memberdayakan manajer-manajer fungsional. Sekali masuk pada tahap II, strategi perusahaan mendukung proteksi melalui dominasi industri, yaitu melalui pertumbuhan vertical dan horizontal. Kekuatan utama perusahaan yang berada pada tahap II

adalah konsentrasi dan spesialisasi dalam satu industri. Kelemahan utama pada tahap II adalah semua investasi berada dalam satu industri.

Dengan konsentrasi pada satu industri, sementara industri tersebut masih menarik, perusahaan yang berada pada tahap II seperti Oracle Corporation pada perangkat lunak komputer dapat meraih kesuksesan besar. Sekali sebuah struktur fungsional yang diversifikasi perusahaan masuk pada produk-produk lain dalam industri yang berbeda, maka keuntungan dari struktur fungsional akan hilang. Krisis otonomi akan berkembang, ketika orang-orang mengelola lini produk yang berbeda membutuhkan lebih banyak kebebasan dalam pengambilan keputusan dari manajemen puncak yang rela untuk mendelegasikan kepada mereka. Perusahaan perlu untuk mengubah sebuah struktur yang berbeda.

### **3) Tahap III : Struktur Divisional**

Pada tahap III, perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini

produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi-organisaasi ini tumbuh melalui berbagai lini produk mereka dan ekspansi untuk melindungi wilayah geografi yang lebih luas.

Mereka mengubah struktur divisional menjadi satu kantor pusat dan mendesentralisasikan divisi-divisi operasi setiap divisi atau unit bisnis merupakan sebuah perusahaan tahap II yang diorganisir secara fungsional. Mereka juga harus menggunakan struktur konglomerat jika manajemen puncak memilih untuk melepaskan unit-unit tambahan yang dimilikinya pada tahap II dengan melakukan operasi secara otonom.

Divisi-divisi baru ini telah mengembangkan unit bisnis strategic (SBUs) untuk memikirkan pertimbangan-pertimbangan pasar produk yang lebih baik. Kantor pusat berupaya untuk mengorganisasikan aktivitas-aktivitas divisinya atau SBUs melalui kinerja dan

*system* pelaporan dan pengawasan berorientasi hasil dan teknik-teknik yang menekankan pada perencanaan perusahaan.

Unit-unit ini tidak dikontrol secara ketat tetapi memperoleh tanggung jawab untuk hasil-hasil kinerja mereka sendiri. Agar menjadi efektif maka perusahaan harus memiliki sebuah proses keputusan yang terdesentralisasi. Kekuatan utama dari perusahaan Pada tahap III adalah memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Sementara kelemahan utamanya adalah terletak pada ukuran perusahaan yang terlalu besar dan kompleks yang cenderung membuat perusahaan menjadi lamban dan tidak fleksibel. General Electric, DuPont, dan General Motors merupakan perusahaan yang berada pada tahap III.

#### **4) Tahap IV : Unit Bisnis Sistem (SBUs)**

Terjadinya evolusi tahap pengembangan ke dalam unit bisnis strategis selama tahun 1970-an dan 1980-an, bentuk divisional bukan merupakan kata masa lampau dalam struktur organisasi. Dengan kondisi-kondisi (1) Meningkatnya

ketidakpastian lingkungan. (2) Menggunakan pengalaman yang lebih besar dalam teknologi metode produksi dan *system* informasi. (3) Meningkatnya ukuran dan lingkup bisnis korporasi ke seluruh dunia. (4) Titik berat yang lebih besar pada strategi kompetitif multi-industri. (5) Lebih banyak mendidik kader manajer dan karyawan, bentuk-bentuk struktur organisasi baru telah muncul dan berjalan selama akhir pertengahan abad ke-20.

Matriks dan jejaring adalah dua kemungkinan yang mewakili tahap keempat didalam pengembangan perusahaan suatu tahap yang tidak hanya lebih menitikberatkan hubungan horizontal-vertikal diantara orang-orang dan kelompok, tetapi juga mengatur pekerjaan proyek-proyek sementara disekitarnya dimana *system* informasi yang berhubungan mendukung aktivitas kolaboratif.

#### ❖ **Kendala-Kendala Dalam Mengubah Tahapan**

Perusahaan sering menemukan kesulitan sendiri karena mereka dibatasi dari pergerakan



untuk masuk secara logis ke dalam tahapan pengembangan berikutnya. Kendala pengembangan mungkin bersifat internal (seperti kurangnya sumber daya, kurangnya kemampuan atau penolakan manajemen puncak untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada yang lainnya) atau mungkin bersifat eksternal (seperti kondisi ekonomi, kurangnya tenaga kerja dan kurangnya pertumbuhan pasar).

Misalnya Chandler menyatakan dalam studinya bahwa keberhasilan pendiri perusahaan jarang merupakan orang yang menciptakan struktur baru yang sesuai dengan strategi baru yang sedang dikembangkan, karena hal ini merupakan struktur proses transisi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya sehingga sulit dan menyakitkan. Hal ini merupakan pembedaan dari General Motors Corporation di bawah manajemen William Durant, Ford Motor Company di bawah pendiri Henry Ford I, Polaroid Corporation di bawah pimpinan Edwin Land, Apple Computer di bawah pimpinan Steven Jobs,

dan Hayess Microcomputer Products dibawah pimpinan Dennis Hayes.

Kesulitan-kesulitan tersebut diperparah dengan kecenderungan para pendiri perusahaan mengarahkan kebutuhan untuk mendelegasikan dengan hati-hati perekrutan, pelatihan dan pembinaan terhadap tim manajemennya sendiri. Tim ini cenderung mempertahankan pengaruh para pendiri dalam keseluruhan organisasi, bahkan lama setelah para pendiri meninggal. Walaupun situasi ini mungkin merupakan kekuatan perusahaan, hal tersebut mungkin juga dapat merupakan kelemahan, yaitu membentuk budaya yang mendukung keadaan tetap pada suatu saat tertentu (status quo) dan menolak perubahan yang dibutuhkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, Dumilah. 2013. Penerapan Strategis untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa
- Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining Organizational Achievement*. 4<sup>th</sup> Ed. United States of America: Jossey-Bass
- David. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson
- Duncan. 2018. *Strategic Management: A competitive Advantage Approach Fifteenth Edition*. Pearson Education: British
- John A. Pearce and Richard B Robinson Jr. Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, 12<sup>th</sup> ed. Copyright@2013 by McGraw-Hill Education (Asia) and Salemba Empat (an Import of Penerbit Salemba)
- Kotler, P. et al. 2010. *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to survive in Bussiness*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Kaplan dan Norton. 1996. *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management system*. Harvard Business Review.

Mulyadi. 1997. *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Score Card*. Yogyakarta: Usahawan

Umar Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

## PROFIL PENULIS

**Dr. Asih Handayani, S.E.,M.Si.,M.Pd.** adalah



dosen aktif di Universitas Slamet Riyadi, Kota Surakarta. Perempuan kelahiran Boyolali, tahun 1984 ini menyelesaikan studi jenjang sarjana dari Universitas Sebelas Maret pada jurusan Manajemen. Studi pasca sarjannya diselesaikan dari dua universitas sekaligus, yakni Universitas Islam

Batik Surakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta, pada jurusan Manajemen dan Administrasi Pendidikan. Adapun studi doktornya diselesaikan dari Universitas 17 Agustus Surabaya pada jurusan Ilmu Ekonomi.

Berbekal rangkaian studi yang dijalankan, penulis menjadi seorang *expert* pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis pun mengajar mata kuliah terkait, seperti Manajemen Operasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Strategis. Selain mengajar, penulis juga aktif menuangkan hasil pemikiran dan analisisnya

pada jurnal nasional maupun internasional. Penulis dapat dihubungi melalui surat elektronik di alamat [asihhandayani@unisri.ac.id](mailto:asihhandayani@unisri.ac.id).

***Dr. Aris Eddy Sarwono, S.E., M.Si., Ak.,CA.***



adalah dosen aktif di Universitas Slamet Riyadi, Kota Surakarta, pada Fakultas Ekonomi. Pria kelahiran Boyolali, tahun 1974 ini menempuh studi sarjana di Universitas Muhammadiyah Surakarta pada jurusan Akuntansi tahun 1993 hingga 1997. Ia

lantas melanjutkan studi di Universitas Diponegoro pada tahun 1999 dan lulus tahun 2000. Studi doktoralnya ditempuh di Universitas Sebelas Maret pada jurusan akuntansi pada tahun 2012 hingga 2019.

Penulis memiliki konsentrasi studi pada: (1) Sistem Informasi Akuntansi; (2) Akuntansi Perbankan; (3) Teori Akuntansi dan (4) Metodologi Penelitian. Selama karirnya sebagai pendidik, penulis rajin menjalankan tri dharma perguruan tinggi, baik dalam pengajaran, penelitian maupun pengabdian. Ia juga telah beberapa kali mendapatkan hibah penelitian maupun pengabdian dari Dikti.