

Manajemen strategi (***Strategic Management***) adalah suatu *sains* yang berkaitan dengan kebijakan strategis. Manajemen strategi ini memiliki seperangkat alat yang rapi, ampuh, dan dapat digunakan mulai dari penentuan misi, visi, dan sasaran strategi, penilaian Lingkungan Internal perusahaan, Penilaian Eksternal Perusahaan, analisis struktur industri, perumusan tujuan jangka panjang, alternatif strategi, analisis dan pemilihan strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi yang menggunakan konsep balanced scorecard. Buku ini penting dibaca oleh para mahasiswa S-1, S-2, dan S-3. Khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi, mahasiswa di luar fakultas ini maupun masyarakat lain, baik pula membaca buku ini. Disarankan juga membaca buku-buku asli yang digunakan sebagai referensi dalam buku ini.



**Dr. Heru Yulianto., SE., MM**, Lahir di Semarang pada tanggal 22 Juli 1974. Setelah lulus SMA Masehi 1 Semarang (lulus tahun 1993), melanjutkan ke STIE MALANGKUCECWARA (Lulus sarjana Manajemen, 1997), lulus Magister Manajemen (MM, pada tahun 1999 di Universitas Brawijaya Malang), dan pada tahun 2006 menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Merdeka Malang. Bidang keahlian penulis adalah manajemen. Penulis aktif dalam beberapa publikasi di Jurnal terakreditasi DIKTI dan Jurnal Internasional bereputasi. Serta aktif sebagai konsultan pengembangan perguruan tinggi.



**BADAN PENERBIT  
STIEPARI PRESS**



**MANAJEMEN STRATEGI**

# MANAJEMEN STRATEGI

Suatu Konsep, Teknik dan Implementasinya



Dr. Heru Yulianto, S.E., MM  
Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si  
Ray Octafian, S.E., M.MPar

**BADAN PENERBIT  
STIEPARI PRESS**



**MANAJEMEN STRATEGI : Suatu Konsep, Teknik  
dan Implementasinya**

**Penulis** : Dr. Heru Yulianto, S.E., M.M  
Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si  
Ray Octafian, S.E., M.MPar  
**Editor** : Badan Penerbit STIEPARI Press  
**Tata Letak** : Badan Penerbit STIEPARI Press  
**Desain Sampul** : Badan Penerbit STIEPARI Press

Edisi Asli



Diterbitkan : Badan Penerbit STIEPARI Press  
Telp. : 024 8317391  
Faks. : 024 8317501  
Email : [stieparisemarangpress@gmail.com](mailto:stieparisemarangpress@gmail.com)  
Office : Kampus Stiepari Semarang  
Bendan Ngisor, Gajah Mungkur  
Semarang

Cetakan Pertama : 2021

Semarang, Badan Penerbit STIEPARI Press

254 Halaman, 15.5cm v 23 cm

ISBN : 978-602-99779-2-9

Hak Cipta © 2021 Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

# **MANAJEMEN STRATEGI**

**SUATU KONSEP, TEKNIK DAN  
IMPLEMENTASINYA**

**Dr. Heru Yulianto, SE., MM**  
**Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si**  
**Ray Octafian, S.E., M.MPar**





## KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Semarang, 28 Februari 2021

Penyusun

## Gambaran Umum

---

Bab I • GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI

---

**Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Manajemen Strategi secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Manajemen Strategi dan cakupan Manajemen Strategi

**Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Mengatahui Pengertian Manajemen Strategi
2. Mengetahui Perbedaan Manajemen Strategi Dengan Manajemen Operasional
3. Mengenal Beberapa Elemen Manajemen Strategi
4. Mengenal Proses Manajemen Strategi
5. Mengetahui Manfaat Strategi
6. Mengetahui Keterbatasa Strategik
7. Mengetahui Menyusun Strategi
8. Mengenal *Strategi Business Units* (Sbu)
9. Mengetahui Tingkatan Strategi
10. Mengenal Koodinasi Strategi



## **GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK**

### **PENDAHULUAN**

Beberapa tahun silam perhatian manajemen di setiap perusahaan lebih dipusatkan pada masa-masa operasional. Pada saat ini pertanyaan pokok yang dihadapi manajemen adalah bagaimana menggunakan sumber daya yang langka seefisien mungkin untuk membuat barang dan jasa yang sesuai dengan daya beli konsumen. Dalam kondisi sekarang, memang pemanfaatan sumber daya yang efisien masih tetap penting bagi perusahaan, tetapi orientasi manajemen strategik seperti itu sudah tentu tidak bisa dipertahankan lagi. Hal ini karena terjadinya perubahan-perubahan fundamental yang dramatis di lingkungan usaha baik tingkat nasional ataupun tingkat internasional.

Secara nasional perubahan lingkungan usaha dapat diamati misalnya, struktur ekonomi telah berubah di mana peranan sektor pertanian. Minyak bumi sebagai sumber pendapatan negara yang utama diambil-alih oleh ekspor non migas. Deregulasi di sektor moneter maupun riel makin dipacu agar kegiatan ekonomi beralih dari ekonomi biaya tinggi ke arah ekonomi biaya rendah. Sedangkan di lingkungan usaha internasional semakin ditandai oleh

munculnya kecenderungan globalisasi dalam bidang keuangan, produksi, investasi dan sebagainya. Akibat dari beberapa perubahan tersebut bisa dipastikan bahwa persaingan di dunia usaha menjadi semakin ketat.

Bagi perusahaan, setiap perubahan lingkungan yang berlangsung setiap saat dan kadang-kadang tidak terduga itu akan membawa pengaruh terhadap keadaan usahanya. Pengaruh perubahan yang terjadi bisa bersifat positif dan negatif. Bagi perusahaan yang siap, tentu saja akan beraksi atas adanya perubahan lingkungan. Bahkan mungkin dapat bertindak proaktif untuk mengantisipasi adanya perubahan lingkungan yang terjadi sehingga perusahaan dapat mengambil manfaat atas perubahan lingkungan tersebut.

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

### **PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK**

Sebelum kita membahas pengertian Manajemen strategik, barangkali ada baiknya kalau kita berusaha untuk menjawab pertanyaan “*masih bermanfaat perencanaan (planning) dalam lingkungan yang berubah tidak menentu?*”. Untuk menjawab pertanyaan tersebut mungkin perlu bagi kita untuk mensitir ujar para manajer tangguh yang menyatakan bahwa “*the best companies always plan*

*to win*”. Mengacu pada pendapat para pakar manajemen itu bisa disimpulkan bahwa untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah pada dasarnya kita tetap harus membuat perencanaan. Hal ini karena perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, maka apabila tanpa perencanaan jelas barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan pasti tidak memiliki daya saing yang tinggi. Akibatnya barang dan jasa tersebut tidak dapat bersaing apabila diharapkan pada perubahan lingkungan usaha.

Sehubungan dengan pentingnya perencanaan tersebut, pertanyaannya apakah dimaksud dengan Manajemen strategis? Dan di mana peranannya dalam perusahaan yang selalu menghadapi perubahan lingkungan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut berikut ini akan diberikan uraian tentang pengertian manajemen strategi menurut pendapat beberapa ahli

1. David (2005) *“mendefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya”*.
2. Thompson and Strickland (1987) *“strategic management is the process whereby managers establish an organization’s long-term direction, set specific performance objective. Develop strategy to achieve these objectives in the light of all the relevant*

*internal and external circumstances, and undertake to execute the chose action plans”*

3. Glueck dan Jaunch (1988) *“Menyebutkan bahwa sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu startegi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”*

Beberapa pengertian di atas bisa dilihat bahwa meskipun dfinisinya berbeda, namun terdapat pengertian dasar yang sama. Persamaan pokok dari ketiga pengertian tersebut adalah Manajemen strategik mempunyai 2 (dua) unsur utama yaitu organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain Manajemen strategik pada dasarnya adalah memadukan atau menyerasikan antara perusahaan dengan lingkungan.

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

## **MANAJEMEN STRATEGIK vs MANAJEMEN OPERASIONAL**

Pengertian kedua istilah tersebut kadang-kadang diracukan penggunaannya. Padahal keduanya mempunyai perbedaan yang sangat mendasar meskipun keduanya mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Manajemen strategik biasanya merupakan fungsi dan tugas yang dilaksanakan top eksekutif perusahaan, sedangkan manajemen operasional merupakan fungsi dan tugas yang dilaksanakan oleh Esolen bawahnya. Manajemen strategik memberikan petunjuk dan arahan serta batasan kepada manajemen operasional. Dalam mengelola perusahaan, keduanya tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi.

Keputusan dalam Manajemen strategik pada umumnya bersifat jangka panjang serta mempengaruhi secara nyata apa yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan berikut cara untuk melaksanakannya, seperti keputusan tentang bentuk organisasi, bauran pasar yang akan dimasuki dsb. Sedangkan manajemen operasional akan berhubungan dengan keputusan sehari-hari, misalnya berapa yang akan diproduksi, bagaimana memasarkan, bagaimana membiayai dan lainnya.

## **ELEMEN MANAJEMEN STRATEGIK**

Seperti terlihat dari definisinya, maka bisa dikatakan bahwa pada dasarnya Manajemen strategik lebih

ditekankan pada prosesnya. Untuk itu ada 3 elemen pokok dari Manajemen strategik, yaitu:

1. *Perencanaan strategi*

Elemen ini merupakan awal manajemen yaitu merencanakan yang ditetapkan secara khusus pada masalah yang bersifat strategis. Dalam hal ini pihak manajemen merumuskan rencana-rencana yang bersifat strategis.

2. *Tindakan Strategi*

Elemen ini merupakan fungsi manajemen lanjutan setelah merencanakan yaitu melaksanakan yang ditetapkan pada hal-hal yang bersifat strategi. Tahap ini merupakan tahap implementasi dari suatu perencanaan strategis.

3. *Pengendalian Strategi*

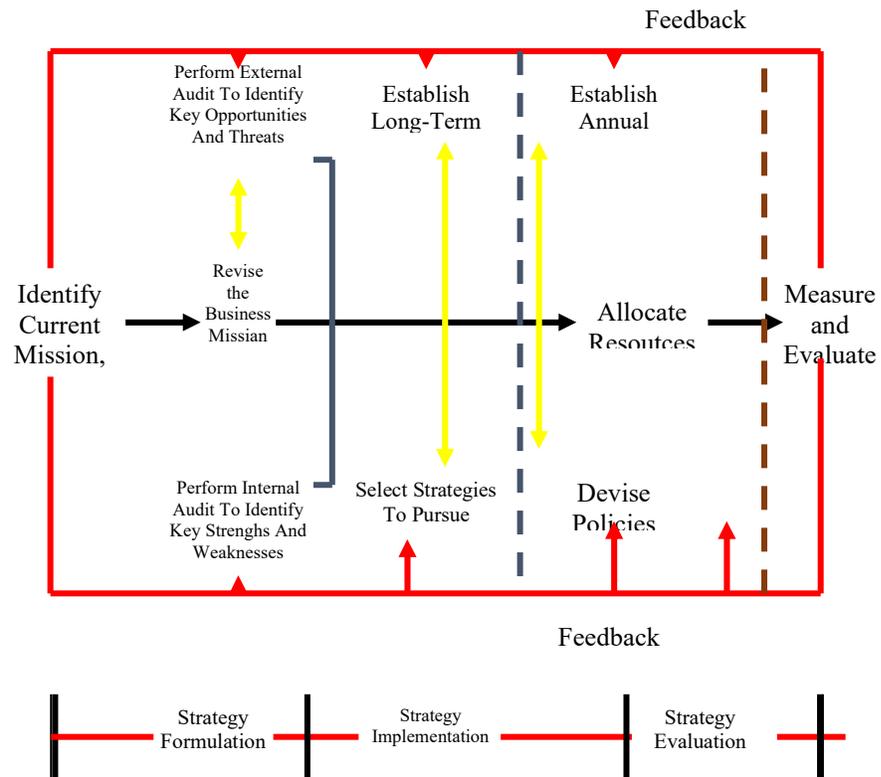
Elemen ini merupakan fungsi akhir manajemen yang diarahkan pada pengendalian agar tindakan strategi sesuai dengan yang direncanakan dan diperoleh hasil sesuai dengan yang dirumuskan. Tahap ini pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara tindakan dengan perencanaan strategi, menganalisisnya, dan selanjutnya menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengoreksi adanya penyimpangan dari rencana strategi yang telah ditetapkan.

## **PROSES MANAJEMEN STRATEGIK**

Proses Manajemen strategik adalah urutan kegiatan yang harus dilakukan dalam melaksanakan Manajemen strategik. Pengenalan dan pemahaman terhadap proses Manajemen strategik merupakan hal yang penting dalam mempelajari lebih lanjut Manajemen strategik. Hal ini karena kegiatan dalam proses Manajemen strategik mengikuti pola urutan kegiatan dalam proses Manajemen strategik.

Untuk memudahkan pemahaman tentang proses Manajemen strategik ini biasanya para penulis menggambarannya dalam sebuah “model Manajemen strategik”. Dan, biasanya model Manajemen strategik ini akan berbeda antara satu penulis yang lain. Perbedaan ini karena mereka memberi penekanan yang berbeda dalam mengertikan proses Manajemen strategik.

Model strategi yang digunakan dalam buku ini mengacu pada bukunya David yang dikombinasi seperti nampak pada gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1.1: Model Strategi Manajemen

Sumber: Kombinasi Dari Model David (2005)

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

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

Komponen-komponen utama tersebut masing-masing terdiri dari beberapa komponen yang akan dibahas di dalam buku ini. Adapun komponen-komponen tersebut meliputi:

1. Perumusan misi perusahaan
2. Analisis lingkungan eksternal yang meliputi *remote environment*, *industry environment* dan *operating environment* yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Analisis sumber daya perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan.
4. Perumusan *long-term objectives* yang menunjukkan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang.
5. Mengidentifikasi beberapa alternatif strategi yang akan dijalankan perusahaan.
6. Menganalisis dan memilih alternatif strategi
7. Mengimplementasikan strategi
8. Mengendalikan implementasi strategi

### MANFAAT STRATEGI

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

Manajer mengakui dan menyadari manfaat dari manajemen strategik. Penelitian mengidentifikasi bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategik mendapatkan keuntungan dan keberhasilan mencapai tujuannya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan manajemen strategik.

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

- a. Strategi ialah metode buat mengestimasi masalah-masalah serta kesempatan-kesempatan masa depan pada keadaan area yang berubah dengan kilat.
- b. Strategi bisa membagikan tujuan serta arah industri di masa depan dengan jelas kepada seluruh karyawan. Dengan tujuan serta arah masa depan yang jelas, berguna pada seluruh karyawan industri buat:
  1. Mengenali apa yang diharapkan dari para karyawan serta ke mana arah tujuan industri.
  2. Bisa kurangi konflik yang mencuat sebab strategi yang efisien memusatkan pada karyawan buat mengikutinya.
  3. Membagikan semangat ataupun dorongan pada arah karyawan serta manajemen dalam menggapai tujuan.
  4. Menjamin terdapatnya dasar pengendalian manajemen serta penilaian.

5. Menjamin para eksekutif puncak memiliki kesatuan opini atas permasalahan yang strategis.
- c. Pada dikala ini strategi banyak dipraktikkan dalam industri sebab para eksekutif puncak jadi lebih gampang serta kurang resikonya.
- d. Strategi merupakan kacamata yang berguna buat memonitor apa yang dikerjakan serta apa yang terjalin dalam industri, dan bisa membagikan sumbangan terhadap kesuksesan industri ataupun menuju kegagalan.
- e. Membagikan data kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dari industri dengan mencermati etika warga serta lingkungannya.
- f. Hasil riset menampilkan kalau strategi bisa menolong praktek- praktek manajer.
- g. Industri yang menyusun strategi biasanya lebih efisien dibanding dengan industri yang tidak menyusun strategi.

### **KETERBATASAN STRATEGI**

Ada beberapa keterbatasan strategi, yaitu:

- a. Strategi ialah prediksi ataupun rancangan masa depan, oleh karenanya dalam menyusunnya tidak gampang sebab kompleksnya permasalahan di masa depan tersebut.
- b. Strategi wajib fleksible, sebaliknya buat menghasilkan strategi yang fleksible itu tidak gampang.

- c. Buat menghasilkan strategi yang terpadu, komprehensif serta terintegrasi pula susah sebab kerap terjalin konflik antara yang satu dengan yang lain.
- d. Sulitnya menyusun pola tujuan, kebijakan serta implementasi, dan pengendaliannya.
- e. Mengukur keberhasilan tidak gampang sebab dibutuhkan banyak informasi serta data yang akurat.

### **PENYUSUN STRATEGI**

Secara konseptual para penyusun strategi perusahaan adalah mereka yang terlibat dalam “*general management*” antara lain:

#### ***Pemilik atau Pendiri Perusahaan***

Pada perusahaan yang berkembang dari perusahaan keluarga maka pemilik yang lazimnya juga pendiri perusahaan seringkali berperan penting dalam penentuan kebijakan dan strategi perusahaan. Pada umumnya mereka menempati posisi kunci dalam perusahaan, antara lain presiden komisaris, presedir dan sebagainya. Misalnya pada perusahaan di Indonesia seperti Astra, Bakri Brothers, Gudang Garam, Nasional Gobel dan sebagainya, pemilik mempunyai peranan yang menentukan dalam penyusunan strategi.

#### ***Dewan komisaris***

Dewan komisaris lazimnya terdiri dari orang-orang yang mewakili atau diangkat oleh pemegang saham. Tugas mereka antara lain mengangkat dan memberhentikan direksi. Mengawasi asset perusahaan, menyusun garis-garis

besar haluan perusahaan, serta memantau pelaksanaan usaha perusahaan dan sebagainya. Dalam hubungannya dengan penyusunan strategi, maka dewasa ini dewan komisaris bisa berperan sebagai pihak yang dimintai konsultasi oleh pimpinan perusahaan (CEO).

#### ***Presiden Direktur dan Dewan Direksi (CEO)***

Presdir dan dewan direksi lazimnya bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Sejalan dengan perannya itulah maka penyusunan strategi utamanya memang menjadi tanggung jawab mereka.

#### ***Dewan Perencanaan Perusahaan***

Dewan ini terdiri dari para staf yang ahli dalam teknik Manajemen strategik dan memberikan pelayanan kepada pimpinan puncak yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang bersifat strategi.

#### ***Eksekutif SBU***

Pimpinan SBU pada dasarnya mempunyai peran dan tanggung jawab yang sama dengan pimpinan puncak perusahaan, namun dengan *skope* yang lebih kecil yaitu SBU masing-masing. Mereka berupaya untuk membuat strategi yang terbaik untuk bidang usahanya dengan sumber daya yang ada dan yang sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### ***Strategi Business Units (SBU)***

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa pada strategi tingkat perusahaan maka tanggung jawabnya antara lain

berhubungan dengan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk itu perlu terlebih dahulu perusahaan mengidentifikasi bisnis utama yang menentukan mati hidupnya perusahaan. Ini disebut satuan bisnis strategi yang lebih dikenal dengan singkatan SBU (*Strategy Business Units*). SBU memiliki ciri-ciri seperti berikut:

- a. Ialah satu bisnis tunggal ataupun sekumpulan bisnis yang berkaitan yang bisa direncanakan secara terpisah, serta pada dasarnya bisa berdiri sendiri terpisah dari aktivitas industri yang lain.
- b. Mempunyai pesaing tertentu yang hendak disamai ataupun diungguli.
- c. Dipandu oleh seseorang manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan strategi serta pencapaian laba, serta berwenang atas mayoritas faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap laba. Suatu SBU dapat berupa anak perusahaan, satu atau lebih divisi perusahaan, satu jenis produk di dalam sebuah divisi, atau ada kalanya berupa sebuah produk atau merk tunggal.

### TINGKATAN STRATEGI

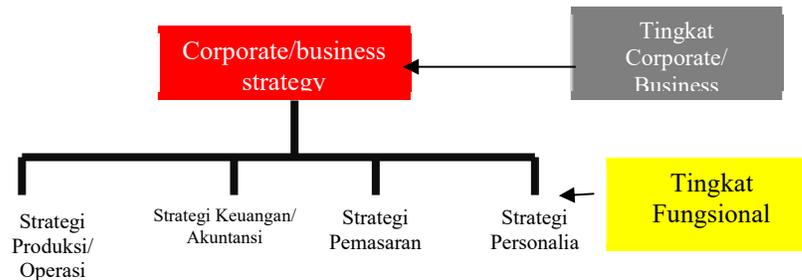
Siapa yang bertanggung jawab merumuskan strategi dalam suatu organisasi? Jawabannya tergantung pada besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil yang masih *single* bisnis maka CEO (*Chief Executive Officer*) yang biasanya dirangkap oleh pemilik perusahaan berkompeten merumuskan strategi. Apabila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

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

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

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

a. Tingkatan Strategi pada “*single business*”



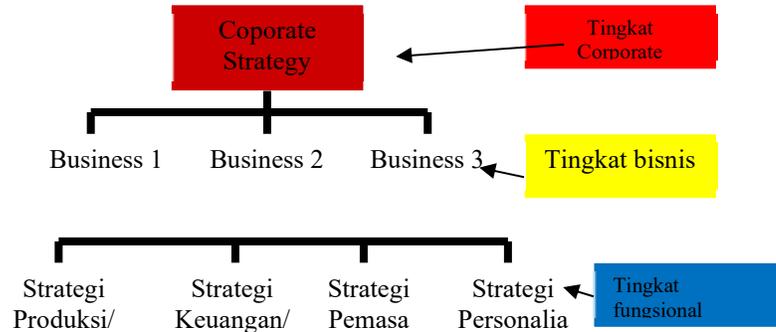
Gambar 1.2: Tingkatan Strategi

Sumber: Pearce & Robinson (1997)

Keterangan: Pada perusahaan *single business* pada dasarnya tidak bisa dibedakan antara strategi tingkat corporate dan *business*. Sehingga setelah strategi tingkat corporate/*business* langsung diketahui strategi tingkat fungsional. Ini tentunya akan berbeda dengan tingkatan strategi pada perusahaan

yang sudah *multi business* seperti yang nampak dalam gambar berikut.

b. Tingkatan Strategi pada “*multi business*”



Gambar 1.3: Tingkatan Strategi

Sumber: Pearce & Robinson (1997)

**Corporate Strategi**

Pada tingkat *corporate* biasanya keputusan strategi disusun oleh dewan dan CEO (*Chief Executive Officer*) serta *administrative officer*. Mereka bertanggung jawab untuk merancang:

- a. *Scope* dan bauran usaha yang akan meningkatkan *corporate performance* baik yang *financial performance* maupun *non performance*, seperti *corporate image* dan *social responsibility*.
- b. Melakukan koordinasi diantara portofolio bisnis yang berbeda-beda.
- c. Menentukan prioritas investasi dan alokasi sumber daya pada masing-masing *Strategy Business Units* (SBU) seperti divisi, anak perusahaan.

Jadi *corporate strategy* yang dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengatur kepentingan dan kegiatan organisasi yang terdiri dari beberapa bidang bisnis (*multi business*). Ada dua pertanyaan penting yang dihadapi manajemen puncak perusahaan *multi business* dalam hubungannya dengan perumusan *corporate strategy* ini, yaitu: “*jenis usaha apa yang sebaiknya digeluti perusahaan*” dan “*Bagaimana sumber daya sebaiknya dialokasikan diantara jenis-jenis usaha ini*”. Untuk menjawab dua pertanyaan dasar tersebut para perencana strategi harus mengajukan rangkaian pertanyaan berikut: “*Jenis usaha apa yang sebaiknya kita memasuki, dan jenis usaha apa yang sebaiknya kita tinggalkan*” *Siapa pelanggan yang sebaiknya kita layani? Teknologi baru apa yang sebaiknya kita gunakan? Dan bagaimana kita memperoleh dan menggunakan sumber daya untuk kegiatan yang kita pilih*”. Jadi *corporate strategy* lebih memusatkan perhatian pada tindakan yang diambil organisasi secara keseluruhan dan yang sebaiknya diambil, serta usaha menentukan peran yang dimainkan setiap aktivitas usaha dalam organisasi.

Pada perusahaan *single business* yang terdiversifikasi juga menghadapi pertanyaan serupa dengan di atas.

### ***Business Strategy***

*Business strategy* menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu. Ia berurusan

dengan pertanyaan-pertanyaan seperti: “*Bagaimana usaha itu akan bersaing dalam pasarnya? Siapa pelanggan yang akan dilayaninya? Bagaimana berbagai fungsi – pemasaran, produksi/operasi, keuangan, akuntansi, dan lainnya akan dikelola supaya melayani tujuan pasar? Bagaimana sumber daya akan didistribusikan dalam unit usaha?*”

Pada perusahaan *multi business*, eksekutif puncak akan mengalami kesulitan untuk mengorganisasi kegiatan perusahaannya yang beraneka ragam dan kompleks. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membentuk “*strategy business units (SBU)*”. Untuk perusahaan *multi business* ini, *corporate strategy* memberikan seperangkat pedoman untuk SBU, dan kemudian manajer pada tingkat bisnis maka para manajer menterjemahkan strategi dan kebijakan tingkat perusahaan ke dalam strategi yang lebih kongkret. Jelasnya para manajer tingkat bisnis (SBU) harus menentukan strategi yang bagaimana agar bisa memenangkan persaingan.

Pada perusahaan yang masih *single business*, tidak ada perbedaan antara *corporate* dan *business strategy*, kecuali perusahaan *single business* sudah merencanakan untuk melakukan divesifikasi.

### ***Functional strategy***

Pada tingkat fungsional ini biasanya terdiri dari manajer fungsional atau manajer produk. Mereka

bertanggung jawab mengembangkan *annual objective* dan strategi pada bidang-bidang *marketing*, produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi, serta sumber daya manusia. Dan kemudian mengimplementasikan sesuai dengan strategi tingkat perusahaan atau bisnis.

### **KOORDINASI STRATEGI**

Koordinasi strategi antar tingkat merupakan kata kunci agar tujuan perusahaan bisa dicapai. Pada perusahaan *multi business*, strategik yang dipilih oleh manajemen puncak tingkat *corporate* atau kantor pusat dikomunikasikan kepada manajer tingkat unit bisnis. Selanjutnya masing-masing unit bisnis mengembangkan khusus untuk bisnisnya dan dikomunikasikan pada fungsi-fungsi yang meliputi pemasaran, produksi/operasi, keuangan dan lainnya. Strategik yang dikembangkan oleh unit bisnis harus berpedoman dan tidak boleh bertentangan dengan strategik yang ditentukan pada tingkat perusahaan (*corporate*), sekalipun strategik tiap unit bisnis (SBU) tidak perlu selalu sama dengan unit bisnis (SBU) lainnya. Demikian pula strategik yang dikembangkan oleh fungsi-fungsi harus mengacu pada strategi unit bisnis.

## **Formulasi Strategi**

---

**Bab II • PERUMUSAN MISI, VISI DAN SASARAN STRATEGI**

**Bab III • ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL**

**Bab IV • ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL**

**Bab V • ANALISIS STRUKTUR INDUSTRI**

**Bab VI • PERUMUSAN TUJUAN JANGKA PANJANG**

**Bab VII • ALTERNATIF STRATEGI**

**Bab VIII • ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI**

---

**Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Misi, Visi dan Sasaran Strategi secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti Misi, Visi dan Sasaran Strategi dan cakupan Misi, Visi dan Sasaran Strategi.

**Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Menjelaskan Pengertian Misi
2. Mengetahui Komponen Misi
3. Mengetahui Pentingnya Misi
4. Mengetahui Proses Perumusan Misi
5. Mengetahui Reformulasi Misi
6. Mengetahui Visi Perusahaan
7. Mengetahui Manfaat Pernyataan Visi dan Misi Perusahaan
8. Mengetahui Sasaran Strategi
9. Mengetahui Pentingnya Sasaran Perusahaan
10. Mengetahui Hirarki Sasaran
11. Mengetahui Formulasi Sasaran

## BAB II

# PERUMUSAN MISI, VISI DAN SASARAN STRATEGI

### PENDAHULUAN

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

Pada bab ini akan dibahas beberapa hal yang berhubungan dengan misi, visi dan sasaran strategi.

### PENGERTIAN MISI

Sebelum dibahas pengertian misi, ada baiknya dibahas terlebih dulu perbedaan istilah “maksud (*purpose*)” dengan “misi (*mission*)” yang kadang-kadang digunakan

secara bertukaran. Menurut Boseman membuat istilah "maksud" yang diartikan menunjukkan peran apa yang akan diemban organisasi di dalam masyarakat. Sebagai contoh, maksud sebuah rumah sakit adalah menyediakan pelayanan kesehatan. Maksud sebuah universitas adalah mengembangkan ilmu pengetahuan baru melalui riset dan memberikannya kepada mahasiswa melalui kuliah atau laboratorium. Maksud sebuah *country club* adalah menyediakan sarana rekreasi bagi anggotanya, dan sebagainya. Jadi artinya, maksud sebuah organisasi menunjukkan fungsi dasarnya di masyarakat.

Istilah misi memang berhubungan dengan maksud. Maksud menjelaskan secara umum peranan organisasi, sedangkan misi menjelaskan peranan organisasi dengan cara lebih spesifik. Misi berusaha menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh organisasi. Dengan kata misi kita akan berusaha menjawab pertanyaan "*What is our business*". Dengan kata lain kata misi tersebut tertuju pada masalah alasan keberadaan organisasi yang merupakan legitimasi keberadaannya di masyarakat. Ada beberapa pakar yang mendefinisikan misi, yaitu:

1. Pearce dan Robinson (1997) adalah "*the company mission is defined as the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market term*".

2. David (2005) menyatakan misi bisnis adalah fondasi untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan. Singkatnya misi perusahaan menunjukkan maksud perusahaan dengan menyatakan barang atau jasa yang dihasilkannya berikut pasarnya sehingga mencerminkan tata nilai dan prioritas yang menjadi dasar bagi pembuatan keputusan.

### KOMPONEN MISI

Pada umumnya perusahaan tumbuh dan berkembang dari keinginan dan usaha pribadi-pribadi untuk berwirausaha dalam skala kecil. Mereka umumnya tidak secara tegas bertanya mengenai misi yang ingin diemban berkaitan dengan usaha mereka. Hanya saja sekurang-kurangnya mereka mempunyai keyakinan bahwa:

1. Barang atau jasa yang dihasilkan memberikan keuntungan (*benefit*) yang seimbang dengan harga yang ditentukannya.
2. Barang atau jasa yang dihasilkannya memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu.
3. Teknologi konversi yang digunakannya mampu menghasilkan barang dan jasa yang relatif bersaing dalam mutu dan biayanya.
4. Usaha yang dijalankan bukan hanya sekedar untuk mampu bertahan (*survive*) tapi lebih dari itu dengan kerja keras mampu tumbuh dan berkembang (*grow*) serta menghasilkan keuntungan (*be profitable*).

5. Filosofi manajemen yang dianut perusahaan pada akhirnya akan membuahkan citra masyarakat (*public image*) yang mampu memberikan keuntungan-keuntungan keuangan (*financial*) dan kebanggaan psikologis bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya.
6. *Entrepreneurs self concept* dari bisnis pada akhirnya dapat dikomunikasikan dan diadopsi oleh karyawan dan pemegang saham.

Meskipun kenyataannya kebanyakan perusahaan pada saat berdiri belum begitu memperhatikan mengenai misi apa yang akan diembannya, namun tepat kiranya jika pimpinan perusahaan terlebih dahulu merumuskan misi kegiatannya. Dan apakah perusahaan akan memulai usaha baru atau mengatur kembali usahanya yang sudah berjalan, maka menurut David (2005), pernyataan misi perusahaan hendaknya mencakup komponen-komponen sebagai berikut:

**a. *Costomers***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Siapakah pelanggan perusahaan?*”. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

*“Kami percaya bahwa tanggung jawab utama kami adalah kepada para dokter, perawat, ibu-ibu dan pihak lain yang menggunakan barang dan jasa kami”.*

**b. *Product service***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Barang atau jasa utama apa yang akan ditawarkan*”

*perusahaan?”*. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

*“Produk utama kami adalah besi, baja, nikel, gas alam, gas alam cair, perak, emas dan magnesium”*.

**c. *Markets***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan *“Di mana perusahaan akan bersaing?”*. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

*“Pasar utama kami adalah pasar domestik, meskipun tidak tertutup kemungkinan juga masuk ke pasar global”*.

**d. *Tecnhnology***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan *“Teknologi yang bagaimana yang digunakan perusahaan?”*, contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

*“Kami adalah perusahaan yang memanfaatkan teknologi komputer untuk bidang-bidang komputerisasi, informasi, pendidikan dan keuangan”*.

**e. *Concern for survival, growth and profitability***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan *“Apakah perusahaan ‘committed’ terhadap tujuan ekonomis?”*. Contoh aplikasinya pernyataan misi:

*“Dalam kaitan ini, usaha akan kami kelola dengan bijaksana sehingga menjamin profitabilitas dan pertumbuhan yang memaskan pemegang saham”*.

**f. *Philosophy***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Apa prioritas utama perusahaan dalam kaitanya dengan keyakinan dasar (basic belief), nilai-nilai, aspirasi dan filosofinya?*”, contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

“*Kami ‘committed’ terhadap peningkatan kesehatan masyarakat*”.

**g. *Self Concept***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Apa ‘distinctive competence’ dan keunggulan bersaing utama yang dimiliki perusahaan?*”. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

“*Semua level manajemen dekat dengan konsumen untuk mencari posisi yang paling menguntungkan dalam mengantisipasi perubahan keinginan konsumen*”.

**h. *Concern for Public image***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Apakah perusahaan responsif terhadap kondisi lingkungan sosial dan masyarakat?*”. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

“*Kami bertanggung jawab terhadap masyarakat di mana kami berada*”.

**i. *Concern for Employees***

Komponen ini berusaha menjawab pertanyaan “*Apakah perusahaan sudah mempertimbangkan bahwa*

*karyawan adalah merupakan asset yang paling berharga?'*. Contoh aplikasinya dalam pernyataan misi:

*"Kami memberikan kompensasi dan fringe benefit yang bersaing kepada karyawan"*.

Tetapi karena untuk mengembangkan misi yang mencakup beberapa aspek seperti yang disebutkan di atas bukanlah pekerjaan yang gampang, maka kadang-kadang ada yang menyarankan bahwa dalam formulasi misi, sekurang-kurangnya harus mencakup jenis barang atau jasa yang ditawarkan, pasar utama dilayani serta teknologi koversi yang digunakan. Alasannya ialah, tanpa membatasi diri pada produk dan pasar tertentu, formulasi misi dapat menjadi terlalu luas. Umpamanya kalau kita mengatakan *"Kami adalah perusahaan yang memproduksi pesawat terbang"*, maka pernyataan tersebut hampir tidak ada artinya. Suatu perusahaan adalah lain kedudukannya, apakah membuat pesawat terbang komersial, pesawat terbang umum ataupun memproduksi pesawat terbang mainan ataupun pesawat tempur.

Selain itu harus disadari bahwa kedudukan misi harus dapat diterima oleh keseluruhan organisasi secara universal. Misi haruslah *adaptable* terhadap pemilik perusahaan, karyawan dan manajemen, sehingga mampu mendorong keseluruhan organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Lebih lanjut harus diketahui pula bahwa dalam merumuskan misi, maka

misi haruslah tidak kaku tetapi cukup dinamis untuk direvisi guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Sebagai contoh, perusahaan penjual bibit rumput mungkin mendefinisikan misinya sebagai penyedia bagi pembeli komersial dan rumahan dengan keperluan untuk menghasilkan rumput yang baik. Dengan adanya rumput buatan adalah usaha yang tercakup dalam misinya. Pertimbangan ini sangat penting karena sebagian besar penjualannya adalah kepada pembeli komersial. Namun demikian, ini bukan berarti misi dapat dengan mudah direvisi setiap tahunnya. Misi haruslah tetap menjadi pegangan di masa yang akan datang dan baru berubah jika sudah tidak mampu lagi menjadi pedoman bagi alokasi sumber daya yang optimal.

Berikut ini akan diberikan beberapa contoh misi dari beberapa perusahaan:

*Avon's corporate mission is to expand aggressively our new, emerging businesses (health care, specialty chemicals, direct mail, and fine jewelry) while continuing our historical growth as the world's leading beauty business. The company's diverse operations enhance our access to profitable, consistent growth. Our growth financial position will enable us to find most growth opportunities through internal resources.*

*(the mission statement of Avon Products, Inc)*

*our mission is to be a performance-proven leader in the distribution and merchandising of food, health, personal*

*core and related consumable products and services. In achieving this objective, we will satisfy our responsibilities to shareholders, employees, customers and the communities we serve.*

*We will conduct our business to produce financial returns that encourage and reward investment by shareholders and allow the company to grow. Investments in retailing, distribution, and processing will be continually evaluated for their contribution to our corporate return objectives.*

*We will constantly strive to satisfy consumer needs as well as, or better than, the best of our competitors. Operating procedures will increasingly reflect our belief that the organizational levels closest to the consumer are the best positioned to respond to changing consumer needs.*

*We will treat our employees fairly and with respect, openness, and honesty. We will solicit and respond to their ideas and reward meaningful contributions to our success.*

*We will encourage our employees to be active and responsible citizens and will allocate resources for activities which enhance the quality of life for our customers, our employees, and the general public.*

*(The mission statement of the Kroger company)*

*to become the premier company in meeting the durable goods and services needs of Sears' domestic and global customers. To accomplish this, we must be the best at what we do, having the highest quality people, products and*

*services, - all aimed at continually meeting customer needs  
on a world wide basis”*

*(The mission statement of whirlpool corporation)*

Misi kami adalah terus menerus meningkatkan barang dan jasa yang kami hasilkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga usaha kami bisa berkembang dan memberikan hasil yang memuaskan pemegang saham kami.

(Misi sebuah perusahaan manufaktur)

Kami berada dalam bisnis yang menyediakan produk tepat waktu yang akan memuaskan konsumen akhir dan memberikan laba yang memadai pada distributor kami.

(Misi sebuah perusahaan distribusi besar)

Pada perusahaan *muliti business*, misi selain dirumuskan pada tingkat corporate juga perlu dirumuskan pada tingkat bisnis. Sebagai contoh bisa dilihat pada pertanyaan misi perusahaan yang mempunyai delapan divisi berikut ini (dalam contoh hanya dicantumkan misi dari satu divisi saja):

*The mission of Anchor Hocking Corporation's is to profitably provide goods and services to customers in such a ways as to enhance shareholder/owner values, as exhibited by the devidends paid and the increase in market valuation of the corporation's stock.*

*(The mission of the Anchor Hocking Corporation)*

*C & I. Division is committed to becoming a competitive, technically efficient market – focused organization, characterized by distinctive, quality products, either manufactured or acquired, innovativeness, and achievement of financial goals.*

*(The mission of Consumer and Industrial Division)*

#### **PENTINGNYA MISI**

Watak dari misi merupakan menandai petunjuk ataupun arah di masa yang hendak tiba, hingga misi hendak dialami bagaikan sesuatu perihal yang sangat berarti dalam sesuatu industri. Lebih lanjut misi membolehkan:

- a. Terjaminnya kesatuan komentar menimpa iktikad industri di area organisasi.
- b. Tersedianya sesuatu dasar yang mendorong pemakaian sumber energi organisasi yang seoptimal bisa jadi.
- c. Berkembangnya sesuatu patokan ataupun standar pengalokasian sumber energi organisasi.
- d. Terciptanya perilaku dan pemikiran yang sama
- e. Terciptanya kemudahan dalam pengenalan serta penjabaran iktikad industri ke dalam tujuan- tujuan industri yang lebih kecil.

#### **PROSES PERUMUSAN MISI**

Misi penting untuk dirumuskan terlebih dahulu pada saat perusahaan berdiri, karena misi berisi pernyataan filosofi usaha yang akan menjadi dasar/pegangan bagi pembuatan

keputusan-keputusan yang bersifat strategi serta citra perusahaan yang ingin diproyeksikannya. Selain itu dengan merumuskan misi terlebih dahulu perusahaan sudah mempunyai pegangan yang jelas, karena misi juga menyatakan barang atau jasa yang dihasilkan berikutan pasar yang akan dilayani perusahaan.

Masalahnya bagaimana proses perumusan misi dalam suatu perusahaan? Yang jelas ialah, tidak ada suatu pendekatan standart untuk merumuskan misi perusahaan. Misi dapat dirumuskan dengan berbagai cara, tetapi pimpinan puncak perusahaan-lah (direktur utama/CEO). Yang selalu menentukan proses tersebut. Dalam perusahaan-perusahaan besar proses ini berlangsung secara bertahap, dan selalu dengan partisipasi para manajer puncak. Dalam hal-hal tertentu dapat juga terjadi, bahwa misi ditentukan dan dirumuskan oleh pimpinan puncak perusahaan sendirian tanpa konsultasi dengan pihak lain dalam perusahaan tersebut.

Meskipun tidak ada prosedur standar dalam perumusan misi perusahaan, namun Davis menyarankan untuk menggunakan langkah-langkah berikut:

- a. Mencari contoh atau artikel tentang misi dan kemudian meminta para manajer puncak untuk membacanya sebagai "*back ground information*". Setelah itu para manajer tersebut diminta untuk menyusun misi perusahaan menurut pendapat dan jalan berpikir mereka masing-masing.

- b. Misi yang sudah ditulis oleh para manajer tersebut dikumpulkan dan dijadikan menjadi satu dokumen dan dibagikan lagi kepada para manajer. Sebelum difinalkan para manajer diminta untuk memberi masukan tentang mana yang harus dimodifikasi, ditambah, atau dikurangi, sehingga diperoleh rumusan misi yang paling sesuai dengan perusahaan.

Dengan langkah-langkah seperti di atas diharapkan para manajer benar-benar mempunyai keterlibatan yang besar demi kemajuan perusahaan.

### ***REFORMULASI MISI***

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa misi akan lebih baik kalau diformulasikan pada saat perusahaan akan dimulai kegiatan operasionalnya. Hal ini agar perusahaan mempunyai arah yang jelas dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Namun demikian, misi yang semula jelas apa maksudnya dan bagaimana mencapainya, mungkin di kemudian hari menjadi tidak jelas. Ketidakjelasan ini bisa terjadi setelah organisasi berkembang dengan pesatnya dari *single business* menjadi *multi business*, misalnya, adanya peraturan pemerintah yang berubah (deregulasi), kondisi persaingan dan pasar telah berubah karena munculnya era globalisasi, dan sebagainya. Mungkin juga, misinya sendiri masih jelas apa maksud yang ingin dicapai melalui misi, namun pimpinan

perusahaan telah kehilangan minat atau niat untuk berusaha memenuhi misi tersebut sehubungan dengan telah tidak sesuainya misi dengan kondisi lingkungan yang sedang berlangsung. Untuk itulah, seperti yang telah dijelaskan di atas, misi haruslah dinamis dan dikaji ulang sejalan dengan perubahan kondisi yang ada.

Menurut Drucker (1983), seorang pakar manajemen yang terkenal, mengatakan bahwa apabila manajemen suatu perusahaan merasa bahwa telah terjadi perubahan pada lingkungan usahanya, maka manajemen haruslah segera berusaha menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apakah bisnis yang sedang kita jalankan
- b. Siapakah pelanggan kita
- c. Apa yang berharga untuk disajikan kepada pelanggan
- d. Apa bisnis kita di masa yang akan datang
- e. Apa bisnis yang seharusnya kita jalankan di masa mendatang

Kelihatannya serangkaian pertanyaan tersebut memang terdengar mudah untuk dijalankan, namun dalam kenyataannya merupakan pertanyaan atau masalah yang paling sulit dijawab oleh perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan ini bila telah berhasil dijawab, maka diharapkan perusahaan telah siap untuk merumuskan kembali misinya.

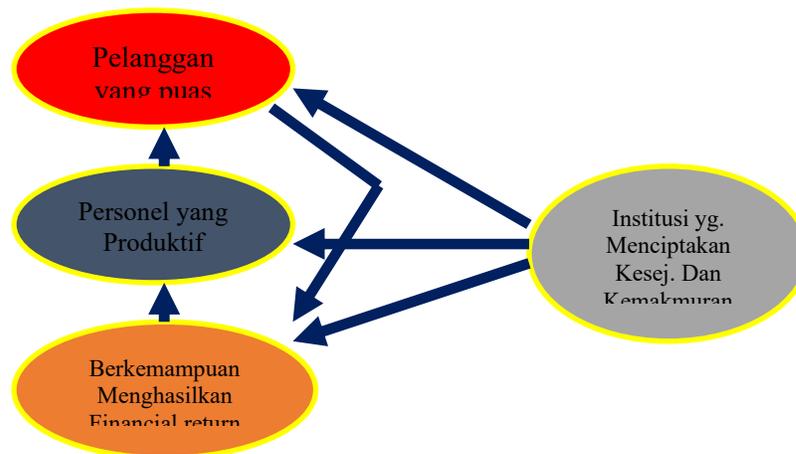
#### **VISI PERUSAHAAN**

Perusahaan dibangun untuk menciptakan kebutuhan dan keinginan untuk menuju pertumbuhan

kemakmuran baik yang bersifat material atau inmaterial. Oleh karena itu, visi suatu perusahaan pada dasarnya adalah menjadikan perusahaan itu sebagai suatu institusi atau lembaga pencipta kemakmuran. Perusahaan dibangun untuk menciptakan kemakmuran atau kesejahteraan yang dibutuhkan oleh para pemegang saham atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap suatu perusahaan.

Menurut Jatmiko (2003) untuk menjadi institusi yang mencipta kesejahteraan atau kemakmuran, kondisi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai pelanggan (*customer*) yang puas,
- b. Memiliki personel yang produktif dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan,
- c. Mampu menghasilkan *financial return* yang memadai.



Gambar 2.1: Pelanggan Yang Puas

Sumber : Jatmiko (2003)

Gambar di atas bisa dilihat kalau“ Pelanggan yang Puas” mempunyai akibat terhadap mengalirnya komentar ke dalam industri, sehingga berakibat terhadap keahlian industri dalam menciptakan financial return yang mencukupi. Buat menciptakan pelanggan yang puas, industri wajib mempunyai personel yang produktif serta mempunyai komitmen yang besar. Personel yang produktif serta berkomitmen hendak sanggup menciptakan benda serta jasa secara efisien, sehingga berakibat pula terhadap keahlian industri dalam menciptakan financial return yang mencukupi, serta seterusnya.

Pelanggan hendak merasa puas apabila mereka memperoleh benda serta jasa yangenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang pas, dengan harga yang ditatap mencukupi oleh pelanggan. Pelanggan yang puas hendak menimbulkan aliran pemasukan ke dalam industri sehingga industri sanggup menciptakan financial return yang mencukupi.

Benda serta jasa hendak membagikan nilai( value) untuk pelanggan cuma bisa menciptakan secara tidak berubah- ubah oleh industri yang mempunyai personel yang bermutu, ialah personel yang produktif serta berkomitmen. Mutu personal didetapkan oleh daya guna pembelajaran serta pelatihan yang diterimanya serta sistem sumber energi manusia yang digunakan, bukan teknologi yang digunakan oleh industri. Sehingga dalam proses bisnis serta proses

industri butuh diperuntukan buat menciptakan personel yang produktif serta mempunyai komitmen besar terhadap visi industri buat menciptakan nilai untuk pelanggan.

Laba bukan ialah tujuan utama industri, tetapi cuma ialah petunjuk seberapa baik totalitas industri dikelola. Laba ialah selisih antara pemasukan dengan bayaran. Personel yang produktif serta berkomitmen besar disamping bisa menciptakan nilai untuk pelanggan, pula sanggup membagikan akibat terhadap terhadap penyusutan bayaran secara totalitas dalam jangka panjang. Dengan demikian industri hendak sanggup menciptakan benda ataupun jasa secara cost- effective, sehingga sanggup menempatkan posisi kompetitif di area bisnis yang dilayani.

Visi merupakan cerminan keadaan yang hendak diwujudkan oleh industri di masa yang hendak tiba. Visi umumnya dinyatakan dalam sesuatu statment yang terdiri dari satu ataupun sebagian kalimat pendek. Misalnya:“ Diketahui secara luas bagaikan industri kelas dunia”. Buat mewujudkan keadaan yang ditafsirkan dalam visi, industri butuh diformulasikan strategi. Dalam proses formulasi ataupun perumusan strategi, visi industri dijabarkan ke dalam misi. Dalam proses perencanaan strategi, misi ini setelah itu dijabarkan ke dalam sasaran- sasaran strategi dengan ukuran- ukuran ataupun standard pencapaiannya. Contoh penjabaran visi ke dalam tujuan serta target strategi bagaikan berikut:

**Visi perusahaan:**

*“Dikenal secara luas sebagai perusahaan kelas dunia”*

**Misi perusahaan:**

- a. Perspektif pelanggan: terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
- b. Perspektif pertumbuhan: terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumberdaya manusia.

Misi, Visi Perum Perumnas
<p>Illustrasi:</p> <p><b>Misi:</b> Perum Perumnas mempunyai misi bisnis dan sosial dengan membangun berbagai tipe perumahan yang berorientasi menyediakan kebutuhan papan bagi masyarakat kelas menengah ke bawah, masyarakat kelas menengah ke bawah, masyarakat kelas atas, membangun fasilitas ekonomi dan umum secara mandiri dan dengan menjalin mitra usaha dengan pihak lain untuk mencapai visinya.</p> <p><b>Visi:</b> Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas) bertekad menjadi perusahaan yang sehat, tumbuh, dan berkembang. Sehingga di masa depan mampu berperan sebagai penggerak pembangunan pembangunan perumahan dan permukiman yang layak dan terjangkau terutama masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, serta mendorong pengembangan perkotaan yang terarah.</p> <p style="text-align: right;"><i>Sumber: Jatmiko (2003)</i></p>
Misi, Visi Perum PT. Jasa Marga (Persero)
<p>Illustrasi:</p> <p><b>Misi:</b> Memberikan pelayanan yang optimal kepada pemakai jalan Mengembangkan pembangunan dan operasi jalan tol yang layak dan mendukung pembangunan Nasional. Mengelola perusahaan secara profesional agar sehat, tumbuh berkembang Melakukan pembinaan organisasi dan karyawan secara sistematis dan terarah Menjalankan usaha dengan memperhatikan kepentingan masyarakat serta lingkungan</p> <p><b>Visi:</b> Penyelenggara jalan tol yang Profesional, Unggul dan Terpercaya</p> <p style="text-align: right;"><i>Sumber: Jatmiko (2003)</i></p>

## MANFAAT PERNYATAAN VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Rarick serta Vitton dalam bukunya David (2005) menyatakan jikalau industri dengan persoalan misi yang diformalkan mempunyai tingkatan pengembalian terhadap modal pemegang saham( ROE) lebih besar dibanding dengan industri yang tidak mempunyai statment misi yang resmi. Bart serta Baetz dalam bukunya David( 2005) menciptakan terdapatnya ikatan yang positif antara statment misi serta kinerja organisasi. Business Week dari sumber David( 2005) memberi tahu kalau industri yang memakai statment misi mempunyai hasil 30% lebih besar pada dimensi finansial tertentu dibanding mereka yang tidak mempunyai statment tersebut, namun dari sebagian riset memperoleh penemuan kalau mempunyai persoalan misi tidak secara langsung membagikan donasi positif terhadap kinerja keuangan.

Keterlibatan manajemen serta karyawan dalam meningkatkan persoalan visi serta misi bisa membuat perbandingan dalam keberhasilan dalam menggapai tujuan bisnis. David( 2005) melansir dari komentar King serta Cleland kalau industri buat meningkatkan persoalan misi yang tertulis secara hati- hati sebab alasan- alasan berikut:

1. Membenarkan tujuan dasar organisasi
2. Membagikan basis, ataupun standar, unuk mengalokasikan sumber energi organisasi

3. Menghasilkan keadaan ataupun hawa organisasi yang umum
4. Jadi titik utama untuk orang dalam mengenali tujuan serta arah organisasi, dan menghindari mereka yang tidak sejalan buat partisipasi lebih jauh dalam kegiatan organisasi.
5. Memfasilitasi penerjemahan tujuan jadi struktur kerja yang mengaitkan penugasan sampai elemen tanggung jawab dalam organisasi
6. Membagikan tujuan dasar organisasi serta buat menerjemahkan tujuan dasar ini jadi tujuan sehingga parameter waktu, bayaran serta kinerja bisa dievaluasi serta dikontrol.

### **SASARAN STRATEGI**

Misi serta Visi membagikan sesuatu kerangka dasar untuk aktivitas- aktivitas serta keputusan- keputusan organisasi buat menanggapi persoalan: “Kenapa industri itu terdapat?”, dan jawaban atas persoalan: “Mau jadi ataupun dijadikan apa industri itu?”. Persoalan berarti lain yang pula wajib dijawab merupakan “Apa yang hendak dicapai oleh industri?”. Buat menanggapi persoalan tersebut, butuh melaksanakan identifikasi target( objectives) industri serta menyamakan target tersebut dengan kinerja aktualnya. Target umumnya dibicarakan dalam laporan tahunan serta dokumen yang lain sehabis target dicapai.

Target( objective) merupakan sesuatu statment tentang apa yang hendak dicapai. Target umumnya diformulasikan berhubungan dengan tingkatan hasil yang mau dicapai di dalam jangka waktu tertentu, misalnya: target bisa jadi diformulasikan bagaikan berikut:“ Tingkatkan penjualan sebesar 15% pada akhir tahun fiskal/ anggaran”.

Idealnya, target industri itu bertabiat quantifiable, diformulasikan secara simpel, serta measurable( terukur), disepakati ataupun diterima seluruh pihak dalam industri, menantang, realistis, sejalan dengan misi industri, serta berikan ruang buat pergantian. Penerimaan atau disepakatinya sasaran perusahaan oleh anggota perusahaan seperti para manajer dan karyawan merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan tersebut. Dengan penerimaan atau disepakatinya sasaran perusahaan oleh anggota perusahaan, maka sasaran tersebut akan mendorong untuk memproduksi barang atau jasa yang lebih baik, menambah atau meningkatkan motivasi kerja karyawan dan manajer, dan mendorong manajer dan karyawan untuk berpikir lebih keras lagi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sasaran perusahaan, terutama sasaran jangka panjang, harus cukup ‘manantang’ bagi para anggota perusahaan. Tetapi perlu diwaspadai, bahwa menantang bagi suatu anggota, mungkin akan membuat anggota lain frustasi dan melakukan perlawanan. Itulah sebabnya

sasaran perusahaan harus ditetapkan melalui sebuah pemikiran yang panjang dan mendalam.

Sasaran tidak cukup bersifat ‘menantang’ saja, namun juga harus ‘realistis’. Kalau sasaran terlalu tinggi atau terlalu sulit, maka anggota perusahaan akan frustrasi dan malas berkontribusi untuk mencapai sasaran perusahaan yang dianggapnya ‘tidak mungkin’ untuk dicapai. Misalnya peningkatan produksi yang berlipat tanpa penurunan kualitas mungkin merupakan sasaran yang tidak realistis bila tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas produksi melalui penggunaan mesin-mesin baru.

Sasaran atau target industri hendaknya sejalan dengan misi industri, target wajib bawa industri, sedikit demi sedikit, kepada pencapaian tujuan akhir industri yang dinyatakan dalam misi industri.

Sasaran industri wajib membagikan ruang buat pergantian ataupun fleksibel, maksudnya apabila terdapat suatu yang mengusik kelangsungan target, hingga hendaknya yang diganti cuma sisi luas cakupan ataupun kuantitas dari target tersebut, tanpa mengganti essensinya.

Sasaran bisa diklasifikasikan ke dalam jangka panjang ( umumnya lebih dari 1 tahun), serta jangka pendek( umumnya rentang waktunya kurang dari 1 tahun), serta jangka menengah.

Sasaran pula bisa diklasifikasikan bagi keluasaan pengaruh serta tingkatan industri. Misalnya, target yang diaplikasikan pada totalitas tingkatan industri diucap target

korporasi( korporasi objectives). Lagi target yang diterapkan cuma pada divisi ataupun kementerian tertentu di dalam industri diucap target divisi ataupun kementerian.contoh perumusan sasaran

buruk: “*Meminimkan biaya*”

baik: “*Menurunkan biaya departemen sebesar 10% pada 6 bulan ke depan*”

buruk: “*meningkatkan penjualan*”

baik: “*meningkatkan penjualan sebesar 20% pada akhir Nopember tahun ini*”

### **PENTINGNYA SASARAN PERUSAHAAN**

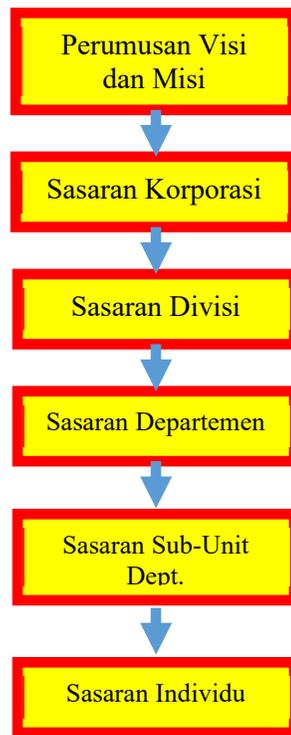
Sasaran perusahaan memberikan fondasi dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan pengendalian. Tanpa sasaran dan komunikasi sasaran yang efektif, arah dan perilaku di dalam perusahaan dapat menyimpang ke berbagai arah sasaran. Pertanyaan yang sering muncul adalah bagaimana para manajer harus menggunakan sasaran untuk menjadi pedoman dalam menjalankan perusahaannya dari hari ke hari?. Terdapat beberapa pesan penting bagi para manajer untuk menjawab pertanyaan tersebut, yaitu:

- a. Para manajer harus menggunakan sasaran organisasi sebagai pedoman di dalam setiap pengambilan keputusan

- b. Para manajer harus menggunakan sasaran perusahaan sebagai pedoman untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.
- c. Para manajer harus menggunakan sasaran perusahaan sebagai pedoman di dalam setiap melakukan penilaian kinerja perusahaan.

### **HIRARKI SASARAN**

Sebagaimana strategi dan misi organisasi, sasaran-sasaran juga mempunyai tingkatan dalam suatu perusahaan. Suatu hirarki didasarkan pada kekuasaan cakupan sasaran. Misi perusahaan menjadi dasar dalam merumuskan sasaran perusahaan. Tingkatan tertinggi perumusan sasaran adalah sasaran perusahaan atau biasanya disebut sasaran korporasi. Sasaran divisi diturunkan dari sasaran korporasi, sasaran departemen diturunkan dari sasaran divisi, sasaran unit diturunkan dari divisi departemen, sasaran individual diturunkan dari sasaran tingkat unit, dan seterusnya.



Gambar 2.2: Hirarki Sasaran

*Sumber : Jatmiko (2003)*

Sasaran yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan disamping didasarkan pada keluasan sasaran, juga dipengaruhi oleh rentang waktu atau kapan sasaran tersebut akan dicapai. Apakah sasaran tersebut jangka panjang atau jangka pendek tidaklah begitu penting, tetapi yang terpenting dipertimbangkan adalah industri dan lingkungannya. Misalnya, sasaran jangka panjang industri elektronika hanya dalam 2 tahun, sedang sasaran jangka

panjang industri berat antara 7 sampai 10 tahun. Namun tahun untuk jangka panjang 1 sampai dengan 3 tahun untuk waktu jangka menengah, dan kurang dari 1 tahun untuk jangka pendek.

Dua hirarki sasaran, yaitu keluasan cakupan perusahaan dan jangka waktu, tidaklah saling bersifat saling meniadakan (*mutually exclusive*) antara satu dengan lainnya. Umumnya, keleluasan cakupan pengaruh dan jangka waktu sasaran cenderung saling melengkapi. Misalnya, kebanyakan sasaran korporasi adalah sasaran jangka panjang. Namun demikian, sangat memungkinkan mempunyai kombinasi rentang waktu sasaran pada tingkatan perusahaan tertentu. Sebagai contoh, suatu departemen atau divisi menetapkan sasaran jangka panjang sekaligus sasaran jangka pendek.

#### FORMULASI SASARAN

Formulasi sasaran pada setiap level atau tingkatan perusahaan mencakup sekurang-kurangnya empat tahap, yaitu:

- a. Identifikasi bidang-bidang kunci hasil yang akan dicakup dalam sasaran. Tahap yang paling sulit dan terpenting dalam proses formulasi sasaran adalah mengidentifikasi bidang-bidang yang vital mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Bidang-bidang tersebut biasanya disebut *key result areas*. *Key result areas* ada dalam perusahaan secara keseluruhan

dan pada unit-unit (divisi, departemen, bidang fungsional lainnya) dalam suatu perusahaan. Misalnya, sasaran pertumbuhan korporasi akan menggambarkan suatu *key result areas* untuk perusahaan secara keseluruhan. Sedang sasaran output per mesin menggambarkan *key result areas* untuk departemen produksi. *Key result areas* menjawab pertanyaan-pertanyaan: bidang apakah harus dimonitoring untuk menentukan apakah perusahaan dan unit-unit perusahaan berjalan dengan baik, pada tingkat rata-rata, atau buruk. Dengan kata lain *key result areas* harus menggambarkan pertanyaan tentang kinerja perusahaan dan atau unit-unit perusahaan.

Bidang-bidang yang biasanya menjadi *key result areas* perusahaan:

- 1) *Market Standing*. Adalah posisi relatif suatu perusahaan terhadap para pesaingnya. Salah satu sasaran perusahaan harus mengindikasikan posisi perusahaan dalam usahanya mencapai posisi relatif terhadap para pesaingnya. *Market standing* biasanya diukur berdasarkan pangsa pasar (*market share*), penjualan (baik dalam unit maupun nilai uang), dan celah pasar dalam industri.
- 2) *Riset dan Inovasi*. Menggambarkan penelitian, pengembangan, dan atau inovasi yang dilakukan oleh perusahaan biasanya diukur berdasarkan nilai uang yang dikeluarkan perusahaan.

- 3) *Produktivitas*. Produktivitas merupakan rasio relatif total output terhadap total input, atau tingkat barang/jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi relatif terhadap sumberdaya yang digunakan organisasi dalam proses produksi. Produktivitas merupakan ukuran tingkat efisiensi operasi internal perusahaan.
- 4) Sumberdaya *Financial*. Menggambarkan sasaran yang berhubungan dengan kebutuhan pendanaan suatu perusahaan. Sumberdaya keuangan biasanya berhubungan dengan masalah struktur modal, masalah saham biasa, arus kas, modal kerja, pembayaran dividen, masa penagihan piutang dan sebagainya.
- 5) *Profitabilitas*. Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan di luar biaya yang diperlukan dari pendapatan yang diperoleh perusahaan. Profitabilitas biasanya direfleksikan dalam laba sebelum bunga dan pajak (EBIT), ROI (*Return On Investment*), pendapatan per lembar saham (EPS), rasio laba terhadap penjualan, dan lain sebagainya.
- 6) *Fasilitas Fisik*. Berhubungan dengan masalah kebutuhan fasilitas fisik perusahaan yang biasanya berhubungan dengan masalah luas kantor dan pabrik, biaya tetap, biaya per unit produksi, dan pengukuran lain yang serupa.

- 7) *Sasaran Perusahaan*. Menjelaskan sasaran yang berhubungan dengan perubahan dalam struktur dan aktivitas perusahaan. Biasanya digambarkan dalam struktur yang diinginkan di masa depan, atau hubungan jejaring (*networking*).
  - 8) *Produk*. Menjelaskan tentang pengenalan atau penghapusan barang/jasa. Biasanya *menjelaskan* tentang kapan barang/jasa itu ditawarkan ke pasar atau ditarik dari pasar.
  - 9) *Sumberdaya Manusia*. Berhubungan dengan asset sumberdaya manusia suatu organisasi, yang biasanya digambarkan dalam tingkat absensi, pelatihan, jumlah kecelakaan kerja dan sebagainya.
  - 10) *Tanggung Jawab Sosial*. Berhubungan dengan masalah komitmen perusahaan terhadap masalah sosial dan lingkungan di sekitarnya. Biasanya diukur *berdasarkan* seberapa besar kontribusi keuangan perusahaan terhadap masyarakat, tipe-tipe aktivitas perusahaan, jumlah waktu yang diperlukan untuk melayani masyarakat.
- b. Menetapkan Jangka Waktu Sasaran. Seperti telah dibahas di atas, sasaran dikategorikan ke dalam sasaran jangka panjang atau jangka pendek tergantung pada waktu yang dicakup. Sasaran jangka pendek biasanya ditetapkan dalam tahap implementasi strategi dalam proses manajemen strategi. Sedang sasaran jangka

panjang biasanya mencakup keseluruhan tingkat korporate.

- c. Menentukan Besarnya Sasaran. Aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan sasaran adalah sasaran tersebut harus bersifat menantang (*challenging*) dan realistis. Menetapkan sasaran yang realistis lebih penting daripada sasaran yang menantang.
- d. Merumuskan Sasaran Secara Tertulis. Setelah mengidentifikasi *key result areas*, menentukan jangka waktu sasaran, dan besarnya sasaran yang akan dicapai, maka sasaran perlu diinformasikan dalam bentuk tertulis. Penulisan perumusan sasaran baiknya:
  - 1) Jelas dan tidak mendua.
  - 2) Dirumuskan dalam bentuk yang dapat memfasilitasi pengukuran hasil pada akhir periode sasaran.
  - 3) Kalimat yang akurat
  - 4) Kosisten dengan kebijaksanaan perusahaan.
  - 5) Mampu dilaksanakan dan memberikan motivasi untuk mencapainya.
  - 6) Sesuai dengan etika dan kode etik masyarakat.

## B A B Tiga

---

---

### **Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Analisis Lingkungan Internal Perusahaan secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Analisis Lingkungan Internal Perusahaan dan cakupan Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Mengetahui Pengertian Analisis Lingkungan Internal
2. Memahami Proses Penilaian Lingkungan Internal Perusahaan
3. Mengetahui Aktivitas Primer
4. Mengetahui Aktivitas Pendukung



**BAB III**

**PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL  
PERUSAHAAN**

**PENDAHULUAN**

Keahlian industri serta derajat kinerja yang di idamkan dipengaruhi oleh lingkungannya. Industri tidak hendak sanggup mengalami tantangan ataupun ancaman, dan belum pasti sukses menggunakan peluang- peluang yang terdapat. Keahlian mengalami serta mengestimasi ancaman dan menggunakan peluang- peluang bergantung pada aksi yang dicoba oleh internal industri guna mengalami pergantian area eksternal yang bertabiat tidak terkendali( Uncontroble).

Evaluasi area internal industri hendak menciptakan beberapa data tentang kekuatan industri, ialah apakah industri bekerja dengan baik ataupun tidak. Kekuatan wajib nilai ataupun dianalisis buat membuat strategi. Penilaian area internal industri pula butuh mengenali kelemahan- kelemahan serta memastikan apakah kelemahan- kelemahan tersebut memiliki arti strategi, dan apakah kelemahan- kelemahan tersebut membuat industri jadi lemah. Evaluasi area internal industri kadang- kadang pula diucap bagaikan analisis kekuatan serta kelemahan industri, ataupun kerap pula diucap analisis kapabilitas serta budaya

organisasi, ataupun kadang- kadang pula diucap analisis jati diri industri.

Industri memiliki kekuatan serta kelemahan dalam bidang fungsional sesuatu bisnis. Tidak terdapat industri yang memiliki kekuatan ataupun kelemahan sama. Misalnya PT. Rokok Sampoerna memiliki kekuatan dalam inovasi produk serta periklanan yang dipunyai oleh PT. Djaram. Kekuatan ataupun kelemahan internal industri dipadukan dengan kesempatan ataupun ancaman area eksternal industri serta gimana misi industri terbuat yang jelas hendak membagikan kekuatan dalam meningkatkan sasaran- sasaran yang hendak dicapai serta strategi- strategi yang hendak digunakan.

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

## **PROSES PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN**

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

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

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

1) *A Function Approach* (Pendekatan Fungsi)

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

Suatu perusahaan dapat dikatakan kuat dalam bidang pemasaran, sedangkan perusahaan yang lain kuat dalam bidang produksi atau design produk, dan ada juga perusahaan yang lain kuat dalam bidang personal atau keuangannya. Untuk itu penyusunan strategi harus memusatkan perhatiannya pada bidang yang disebut faktor-faktor strategi (*the*

*strategic factor*), yaitu kapabilitas internal kunci yang menentukan kesuksesan dalam arena persaingan. Sebagai contoh, faktor-faktor strategi untuk industri perminyakan akan berbeda dengan industri pariwisata. Bahkan dalam industri yang samapun faktor-faktor strateginya bisa berbeda. Contohnya, dalam industri alat tulis makenik, strategi dua perusahaan yang sukses yaitu BIC dan Cross didasarkan pada kekuatan internal yang berbeda, yaitu BIC kuat dalam produksi masa, advertensi yang ekstensip dan saluran distribusi masa. Sedangkan Cross pada kualitas tinggi, *image* (citra), dan saluran distribusi yang selektif.

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

a) Pemasaran

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

(1) Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan (*Customer analysis*) menurut David (2005) menyatakan bahwa investigasi dan evaluasi kebutuhan, aspirasi, dan keinginan konsumen. Kegiatan ini dapat melibatkan administrasi survei pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi *positioning* pasar, mengembangkan profit pelanggan, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optima. Informasi yang didapatkan dari analisis pelanggan ini sangat penting dalam mengambil kebijakan pengembangan pernyataan misi. Profil-profil dari pelanggan ini dapat mengungkapkan karakteristik pelanggan yang meliputi demografi, kelas sosial, Budaya. Pembeli, penjual, distribusi, tenaga penjual, manager, penjual partai besar, peritel, pemasok dan kreditur semua dapat berpartisipasi dalam pengumpulan informasi agar berhasil mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan yang berhasil secara berkelanjutan harus terus menerus melakukan monitoring pola pembelian dari pelanggan.

## (2) Bauran Pemasaran

### a. Aspek Produk

Aspek produk ini dapat melakukan 2 aktivitas, yaitu:

#### *Perencanaan Produk*

Perencanaan produk dalam David (2005) mengatakan kalau kegiatan dari perencanaan produk merupakan uji pemasaran, positioning produk serta merk, merancang garansi, pengemasan, memastikan pilhan produk, fitur produk, model produk, serta mutu produk; dan menghapus produk lama, serta sediakan layanan konsumen. Salah satu metode perencanaan produk yang sangat efisien merupakan Uji pemasaran. Uji pemasaran bisa dicoba industri buat menguji alternatif rencana pemasaran serta buat meramalkan penjualan produk di masa depan. Dalam melaksanakan uji pemasaran industri wajib memutuskan tempat ataupun kota- kota yang hendak dituju yang meliputi berapa banyak kota yang diikutserta, kota mana yang hendak diiringi sertakan, berapa lama

pengujian hendak dicoba, data yang hendak dikumpulkan sepanjang pengujian, serta aksi apa yang hendak diambil sehabis pengujian berakhir.

#### *Penjualan produk*

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

#### b. Aspek Promosi

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

#### c. Aspek Place

Penentuan letak kantor sangat berkaitan dengan strategik

penyampaian produk (*Delivery Strategy*).

d. Aspek Harga

Penentuan harga sesuatu produk mempunyai beberapa tujuan, ialah mengoptimalkan laba, tingkatkan pangsa pasar, menggapai kepemimpinan dalam mutu produk serta memelihara kapasitas. Bagi Devid( 2005) terdapat 5 pengakuan kepentingan utama mempengaruhi keputusan penetapan harga ialah Konsumen, Pemerintah, Pemasok, distributor, serta pesaing. Bagaikan contoh, Robinson– Patman Act melarang produsen serta penjual partai besar buat mendiskriminasi harga antara pembeli anggota( pemasok serta distribusi) bila persaingan tidak berjalan sehat. Dari permasalahan di atas, terkadang suatu organisasi melaksanakan suatu strategi integrasi ke depan( Forward integration) paling utama buat memperoleh pengendalian yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pihak pemerintah

bisa mempraktikkan batas buat penetapan harga, diskriminasi harga, harga minimum, harga per unit, iklan harga, serta pengendalian harga.

e. Aspek Distribusi

Aspek distribusi mencakup aktivitas pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi yang meliputi lokasi toko paritel, teritori penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, alat transportasi, penjual partai besar, dan paritel. Distribusi menjadi penting, ketipa perusahaan berusaha untuk mengimplementasikan

pengembangan pasar atau strategi integrasi ke depan. Berbagai organisasi yang dapat dipakai perusahaan di dalam menjalan distribusi adalah penjual partai besar, paritel, broker fasilitator, agen, vendor, atau distributor. Organisasi ini dipakai karena kebanyakan dari produsen saat ini tidak menjual produknya langsung ke konsumen.

(3) Riset Pemasaran

Riset pemasaran menurut pendapat David (2005) adalah pengumpulan,

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

Dengan menganalisis beberapa unsur di atas pada dasarnya penyusun strategi ingin mengetahui apakah perusahaan lebih kuat dibanding pesaingnya. Sebagai contoh, jika perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengetahui

keinginan pasar yang lebih baik dari pesaingnya, maka apabila hal ini digunakan dengan tepat akan merupakan keunggulan utama dalam menghadapi adanya perubahan dan menentukan waktu dengan tepat. Selain itu juga untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Contohnya, jika saluran distribusinya lemah, maka dapat dilakukan tindakan untuk membangun insitas, penggelaran ataupun peliputannya.

b) Keuangan/Akuntansi

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

- (1) Kemampuan untuk mendapatkan dana jangka pendek atau jangka panjang
- (2) Total sumberdana dan kekuatannya
- (3) Biaya modal dalam hubungannya dengan industri dan pesaing
- (4) Hubungan dengan pemilik, investor dan stockholder
- (5) Kondisi pajak yang menguntungkan

- (6) Posisi leverage
- (7) Price earning ratio
- (8) Modal kerja: fleksibilitas struktur modal
- (9) Pengendalian biaya efektif: kemampuan untuk menurunkan biaya
- (10) Budgeting yang efisien dan efektif
- (11) Sistem akuntansi untuk perencanaan laba dan prosedur audit yang efektif dan efisien

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

- (1) Analisa Cross Sectional yaitu membandingkan rasio keuangan dari perusahaan-perusahaan sejenis pada suatu industri dalam waktu yang bersamaan

- (2) Analisa time series yaitu mengevaluasi kinerja perusahaan dengan membandingkan rasio-rasio keuangannya sendiri dalam beberapa waktu yang berbeda.

Rasio-rasio keuangan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Produksi/Operasi/Teknik

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

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

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

d) Personalia

Beberapa *strategy internal factor* fungsi personalia antara lain:

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

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

e) Organisasi

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

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

Kekuatan dari faktor organisasi ini dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Sebaliknya kelemahannya justru akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

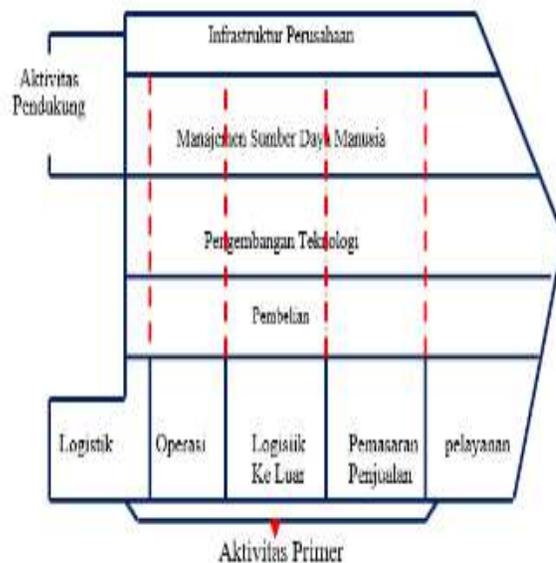
## **2) *The Value Chain Approach* (Pendekatan Rangkaian Nilai)**

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

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

Perusahaan yang bersaing dalam suatu industri akan mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yang oleh Pearce and Rabinson (1997)

disebut juga dengan istilah “*key internal factor*”, jika mampu melakukan aktivitas yang secara strategi lebih murah atau lebih baik dari para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari banyak ragam aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produksinya. Masing-masing aktivitas ini dapat mempengaruhi posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan landasan differensiasi. Keunggulan biaya, misalnya, dapat berasal dari beragam sumber yang berlainan seperti sistem distribusi fisik berbiaya rendah, proses perkaitan yang efisien, atau pemanfaatan armada wiraniaga yang unggul. Diferensiasi dapat bersumber dari beragam faktor pula, termasuk perolehan bahan baku bermutu tinggi, sistem pelayanan pesanan yang cepat tanggap, atau desain produk yang istimewa. Aktivitas-aktivitas dalam rangkaian nilai dapat dibagi menjadi 2 (dua) golongan, yaitu aktivitas primer (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) seperti yang nampak dalam gambar 3.1:



### Gambar 3.1: Rantai Nilai Generik

*Sumber: Porter (1995)*

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

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

#### **AKTIVITAS PRIMER**

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

***Logistik Ke Dalam (Inbound Logistic)***

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

### ***Operasi***

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

### ***Logistik Ke Luar (Outbound Logistic)***

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

### ***Pemasaran dan Penjualan***

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

### ***Pelayanan***

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

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

#### **AKTIVITAS PENDUKUNG**

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

##### ***Pembelian (Procurement)***

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

##### ***Pengembangan Teknologi***

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

#### ***Manajemen Sumber Daya Manusia***

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

#### ***Infrastruktur Perusahaan***

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

Masing-masing kelompok aktivitas pendukung ini juga merupakan sumber keunggulan bersaing. Pada pabrik coklat bubuk, misalnya, pembelian biji coklat merupakan faktor penentu posisi biaya yang merupakan sumber keunggulan bersaing. Demikian juga dalam industri baja, pengembangan teknologi proses merupakan faktor tunggal dalam keunggulan bersaing. Dalam perusahaan apapun yang sistem informasi manajemennya (salah satu bentuk infrastruktur perusahaan) berfungsi dengan baik dapat sangat menentukan keunggulan bersaing.

Pendekatan rangkaian nilai ini sangat berguna untuk melakukan analisis internal secara sistematis. Dengan memandang bahwa perusahaan terdiri dari beberapa kelompok aktivitas, maka pendekatan ini akan

memudahkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ada atau yang masing potensial. Dengan pendekatan ini menyusun strategi dapat mengidentifikasi *key internal factor* yang merupakan sumber keunggulan bersaing.

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

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

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

1) Membandingkan dengan kinerja periode yang lalu  
Penyusunan strategi pada umumnya menggunakan pengalaman yang lalu sebagai dasar untuk mengevaluasi faktor-faktor internal. Para manajer kebanyakan sangat familiar dengan kapabilitas dan masalah internal perusahaan karena mereka terlibat dalam aktivitas bidang keuangan, pemasaran, operasi, dan sebagainya. Sehingga tidak mengherankan jika dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada umumnya juga

didasarkan pada keterlibatan atau pengalaman masa lalu dari para manajer tersebut. Sebagai contoh, manajer suatu perusahaan melihat bahwa *debt equity ratio* yang sebesar 1.8 merupakan kekuatan karena terjadi penurunan dibandingkan periode lalu yang besarnya 3.5.

2) Tahapan dalam evaluasi industri

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

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

3) Membandingkan dengan pesaing

Fokus utama dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebenarnya adalah dengan cara membandingkan dengan *existing (and potential) competitor*. Perusahaan yang ada dalam industri yang samapun biasanya mempunyai perbedaan dalam kemampuan pemasaran, sumber

daya keuangan, fasilitas operasi dan lokasi, *band image*, pengalaman manajemen, dan sebagainya. Perbedaan ini merupakan sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan pesainnya. Contohnya, dalam industri *home appliance*, suatu perusahaan yang mempunyai keunggulan dalam jaringan distribusi, layanan *maintenance and repair*, biaya operasi dan fasilitas servisnya dibandingkan dengan pesaingnya, merupakan kekuatan yang menentukan suksesnya perusahaan yang bersangkutan.

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

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

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

CONTOH KASUS : Teknik Rantai Nilai (*ValueChains*)  
sumber Umar (2003).

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

**Pembahasan** : untuk melakukan penelitian dengan menggunakan konsep *value chains*, biaya proyek hendaknya dibagi menjadi dua jenis, yaitu biaya kontrak dan biaya operasi. Misalnya data biayanya adalah seperti berikut:

1. Biaya Kontrak, yaitu biaya langsung untuk mengerjakan proyek. Pada konsep ini, yang termasuk biaya kontrak misalnya adalah *inbound logistic, operation, outbound logistic*, pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM yang terpaksa sebagian masuk ke dalam biaya kontrak, karena biaya upah dan gaji buruh serta biaya tenaga kerja asing merupakan tenaga kerja langsung proyek.

2. Biaya Operasi, yaitu biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Termasuk di dalamnya adalah biaya untuk infrastruktur perusahaan. Pemasaran dan menjual, pengembangan dan teknologi, serta manajemen SDM untuk biaya gaji staf dan gaji buruh tetap.

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

Tabel A  
Komposisi Aktivitas Rantai Nilai Pada Biaya Kontrak  
(Ribuan Rp)

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Inbound Logistik	2.857.365	3	3.736.439	6	4.784.198	6
2	Operasi	1.714.419	5	4.981.919	8	3.986.757	5
3	Outbound Logistic	4.000.311	7	4.047.809	6,5	4.784.108	6

4	Pengadaan Barang	40.003.116	70	37.675.765	60,5	51.030.493	64
5	Pelayanan	2.857.365	5	736.493	6	3.968.757	5
6	Manajemen SDM	5.714.730	10	8.095.618	13	11.162.920	14
Total Biaya Kontrak		57.147.730	100	62.273.992	100	79.735.146	100

**Tabel B**  
**Komposisi Aktivitas Rantai Nilai Pada Biaya Operasi**  
**(Ribuan Rp)**

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

**Tabel C**  
**Loparan Laba Rugi**  
**(Ribuan Rp)**

No	Keterangan	1998	%	1999	%	2000	%	Rata-rata	%

A1	Pendapatan	65.971.	1	74.676.	1	87.376.3	1	76.00	1
A2	Kontrak	344	0	632	0	52	0	8.109	0
A3	Biaya	(54.14	0	(62.27	0	(79.735.	0		0
B	Kontrak	7.309)	8	3.992)	8	146)	9	dst..	8
C	Laba Kotor	8.824.0	7	12.402.	3	7.641.20	1		7
D	Operasi	35	1	640	1	6	9		1
	Biaya	(4.713.	7	(4.878.	7	(6.200.9	7		3
	Operasi	994)	7	015)	7	91)	2		7
E	Laba	4.110.0	1	7.524.6	1	1.440.21			6
F	Operasi	41	0	25	0	5	0		
G	Pendapatan						4		
H	(biaya) lain	113.42	1	1.053.1	1	287.223	-		
I	- Pendapat	8	4	66	4	(3.111.8	2		
J	an Lain	(771.4	7	(3.209.	7	90)	1		
	- Biaya	06)	3	653)		(1.384.4	-		
	Lain	3.452.0	4	5.368.1	3	52)	3		
	Laba (rugi)	63		38	4	(469.965			
	sebeleh	(1.205.		(2.036.		)			
	Pajak	354)		294)		(1.854.4			
	Pajak	2.246.7		3.331.8		17)			
	Penghasilan	18		89		12.211.8			
	Laba (rugi)	9.931.8		12.178.		28			
	bersih	33		551					
	Laba	(3.296.				10.357.4			
	ditahan	567)		12.213.		11			
	Dividen	12.178.		828					
	Kas	551							
	Laba								
	ditahan								

**Catatan: Data telah disesuaikan dengan kebutuhan analisis**

Tabel D  
Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai  
Tahun 1998 – 2000

No	Kegiatan Rantai Nilai	%
	Biaya Kontrak	
1	<i>Inbound logistic</i>	3
2	Operasi	5
3	<i>Outbound logistic</i>	6
4	Pengadaan	60.5
5	Pelayanan	5
6	Manajemen SDM	10
Jumlah		89.5%
	Biaya Operasi	
1	<i>Infrastruktur</i>	62
2	Pemasaran dan Penjualan	11
3	Pengembangan Teknologi	5
4	Manajemen SDM	12
Jumlah		90

Selanjutnya perlu dilakukan analisis seperti berikut:

### 1. Memilih Aktivitas

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

pada biaya kontrak dan  $100\% - 90\% = 10\%$  pada biaya operasi.

## **2. Mengubah Nilai Margin**

Dari data di atas dapat diketahui bahwa rata-rata margin laba kotor operasi adalah 13%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak akan berkurang dari 87%, menjadi 77,86% atau turun 9,14% sehingga margin labanya operasi menjadi  $13\% + 9.14\% = 22,14\%$ .

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

## **3. Hasil dan Kesimpulan**

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

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

## B A B Empat

---

---

### **Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan dan cakupan Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami Dan Mengerti Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan
2. Memahami Dan Mengerti Kerangka Analisis SWOT
3. Mengetahui Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan
4. Mengetahui Jenis-Jenis Lingkungan Eksternal Perusahaan
5. Mengetahui Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)
6. Mengetahui Lingkungan Operating (*Operating Environment*)

7. Mengetahui Teknik Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan
8. Memahami Dan Mengerti Indetifikasi *Key Success*



## ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

### PENDAHULUAN

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

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

## KERANGKA ANALISIS SWOT

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



Gambar 4.1: Kerangka Kerja Analisis SWOT

*Sumber: Boseman and Phatak (1989)*

Analisis ini perlu terlebih dahulu dilakukan kerana untuk dasar menetapkan tujuan secara realistis dan efektif, serta merumuskan strategi dengan lebih efektif pula. Dengan berdasarkan hasil analisis SWOT, tujuan tidak sampai terlalu rendah atau terlalu tinggi. Sebab kita

tahu apa kekuatan dan kesempatan yang terbuka sebagai faktor-faktor positif, serta apa kelemahan dan ancaman yang ada sebagai faktor strategi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

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

### TUJUAN ANALISIS LINGKUNGAN EKTERNAL

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

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

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

**JENIS-JENIS LINGKUNGAN  
EKSTERNAL (*External Environment*)**

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

Secara umum lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

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

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



Gambar 4.2: Hubungan Perusahaan Dengan Lingkungan Eksternal

Sumber: Pearce and Rabinson (1997)

## REMOTE ENVIRONMENT

Lingkungan Jauh (*remote Environment*) adalah sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari beberapa faktor yaitu:

1. Kondisi Perekonomian

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

- a. *Pertumbuhan Ekonomi*

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

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

PDB merupakan indikator utama untuk menilai keadaan perekonomian suatu negara. Indikator ini sangat perlu sebagai gambaran petunjuk umum atas potensi kegiatan perekonomian secara keseluruhan. PDB ini juga mencerminkan dari keadaan

ekonomi nasional yang ada dan dalam tingkat tertentu dapat berfungsi sebagai potensi bisnis atau usaha yang mungkin diraih.

c. *Inflasi*

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

d. *RAPBN dan RAPBD*

Dua hal tersebut sangat relevan untuk dianalisis. Sebab dari RAPBN dan RAPBD dapat diketahui rencana pengeluaran pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk pembangunan sarana dan prasarana. Indikator ini merupakan potensi yang menarik bagi bisnis kontraktor. Demikian juga dari

RAPBN dan RAPBD kita akan tahu pada tahun anggaran yang bersangkutan sektor apa saja yang diprioritaskan pembangunannya oleh pemerintah, misalnya pariwisata akan merupakan potensi bagi bisnis hotel dan restoran.

e. *Perubahan Pola Pengeluaran Konsumen*

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

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

- *Income per kapita*
- *Tingkat pengangguran*

- *Perkembangan investasi dan tingkat tabungan*
- *Pertumbuhan ekonomi internasional*
- *Neraca pembayaran dan perdagangan*
- *Kebijakan moneter dan fiskal*
- *Tahapan siklus ekonomi seperti resesi, depresi dan sebagainya.*

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

## 2. Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Walaupun masalah sosial budaya bukan

masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus dengan jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai, budaya, gerakan keagamaan, perkembangan demografis dan gaya hidup individual pribadi atau masyarakat. Berikut akan diberikan beberapa contoh konkrit kaitan kondisi sosial budaya dengan perumusan strategi perusahaan, meskipun dalam pembahasan berikut yang lebih ditekankan adalah pada perkembangan demografis (kependudukan). Beberapa contoh masalah perubahan nilai dan sikap yang dianut masyarakat misalnya: kebiasaan bagi pensiunan yang dulunya menumpang pada keluarga anaknya kemudian ingin tinggal sendiri sehingga menimbulkan peluang bagi industri bangunan perumahan, produsen peralatan, penerbit majalah dan sebagainya. Pendidikan yang semakin tinggi membawa sikap baru bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hidup di tempat pekerjaan, jenis pengawasan yang mereka harapkan dan sebagainya. Selanjutnya dalam hubungannya dengan perubahan demografis dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Penduduk

Pertumbuhan penduduk di Indonesia atau seluruhnya dunia berarti semakin meningkatnya kebutuhan manusia. Ini berarti pertumbuhan pasar,

asalkan daya belinya cukup. Di lain pihak, jika pertumbuhan penduduk akan menekan terlalu kuat penyediaan bahan makanan dan sumber daya lainnya, biaya akan meningkat dan margin laba akan berkurang.

b. Penurunan Tingkat Kelahiran

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

c. Karakteristik Keluarga Yang Berubah

Beberapa perubahan karakteristik keluarga antara lain:

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

d. Perpindahan Penduduk

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

e. Perubahan Struktur Umur Penduduk

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

3. Kondisi Teknologi

Pada tahun-tahun terakhir ini telah terjadi perubahan-perubahan yang dramatis dalam teknologi, dan lebih banyak lagi yang akan menyusul perkembangan teknologi baru di masa yang akan datang. Sebagai contoh penemuan pil pencegah kehamilan akan menyebabkan keluarga menjadi lebih kecil, lebih banyak ibu rumah tangga yang bekerja, dan pendapatan menjadi lebih leluasa untuk dibelanjakan barang-barang tahan lama, untuk kegiatan berlibur dan sebagainya. Perkembangan teknologi elektronik mendorong pertumbuhan industri jam digital dan perusahaan yang memproduksi kalkulator. Namun perkembangan teknologi juga bisa melumpuhkan industri yang dulunya mapan seperti fotocopy

melumpuhkan industri kertas karton, mobil melumpuhkan industri kereta api, video melumpuhkan bioskop dan sebagainya.

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

#### 4. Kondisi Politik

Perubahan kondisi politik atau perundang-undangan akan membawa dampak yang bersifat strategi. Dampaknya terhadap perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan hidup matinya suatu usaha. Oleh karena itu pengamatan atas kondisi sektor ini perlu mendapat perhatian secara khusus. Beberapa contoh peraturan atau perundangan pemerintah yang membawa peluang bagi dunia usaha adalah:

- Pemerintah merupakan pembeli besar untuk barang dan jasa.
- Pemerintah memberikan subsidi pada perusahaan dan industri, yang berarti membantu kelangsungan hidup perusahaan dan terus dapat berkembang,

contohnya subsidi yang diberikan pemerintah kepada beberapa BUMN/BUMD.

- Pemerintah melindungi produsen dalam negeri terhadap saingan dari luar negeri dengan adanya kebijakan proteksi.

Sedangkan ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulasi dan debirokratisasi, perusahaan-perusahaan negara yang bersaing dengan swasta, misalnya Sarinah untuk perdagangan, Garuda Indonesia angkutan udara, Pelni untuk angkutan laut, PJKA dan Damri untuk angkutan darat., bank pemerintah dalam hubungannya dengan bank swasta dan sebagainya. Sehingga, dalam kaitan dengan peran pemerintah dalam menentukan undang-undang peran pemerintah dalam menentukan undang-undang atau peraturan ini, maka pimpinan perusahaan yang sering melakukan interaksi dengan para politikus dan perumus dan perundangan, harus mampu menganalisis atau mengenali undang-undang atau peraturan yang berubah dalam siklus waktu perencanaan strategi yang disusunnya, serta kemudian menganalisis dampaknya terhadap usaha yang dipimpinya. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus bertindak aktif bukannya pasif dalam menghadapi lingkungan politik. Pimpinan perusahaan perlu aktif bahkan kalau perlu melakukan lobi dengan para penguasa.

## 5. Kondisi Lingkungan

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

Oleh karena itu manajemen perlu memberikan perhatian yang besar terhadap lingkungan dalam hubungannya dengan cara mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan, dan juga menghindari perusakan lingkungan, jika menginginkan strateginya dapat berhasil dengan baik.

## OPERATING ENVIRONMENT

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

Lingkungan operating ini terdiri dari beberapa faktor yaitu:

a. Pemasok dan Kreditur

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

b. Pesaing

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

c. Pelanggan

Industri wajib mengestimasi pergantian sikap pelanggannya, sebab kebutuhan ataupun kemauan konsumen bisa jadi belum membagikan kepuasan,

sehingga dibutuhkan strategi baru. Disamping itu, kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pelanggan ialah aspek yang amat berarti pula, paling utama pembeli yang melaksanakan pembelian dalam jumlah besar. Pembeli cenderung mencari harga yang menguntungkan serta melaksanakan pembelian secara selektif. Terlebih bila pembeli memiliki data yang lengkap tentang permintaan, harga pasar, serta bayaran pemasok, hingga *bargaining power* itu industri wajib sanggup membetulkan posisi strateginya.

d. Pasar Tenaga Kerja

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

## TEKNIK ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

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

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

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

a. Teknik Pengumpulan Informasi Lisan

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

perusahaan, atau pihak lain seperti kolega dan sebagainya.

b. Teknik Pengumpulan Informasi Tertulis

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

c. Teknik Mata-Mata

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

d. Teknik Pengamatan Langsung

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

e. Teknik Peramalan

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

### **IDENTIFIKASI *KEY SUCCESS FACTOR* (KSF)**

Pengertian *key success factor* ini bisa berbeda-beda tapi sebelumnya mempunyai pengertian yang hampir

sama. Menurut Hayden (1986), yang dimaksud dengan *key success factor* adalah “Ciri atau kemampuan suatu bisnis yang menyebabkannya menjadi dominan dalam industrinya”. Pakar lain mengartikan *key success factor* adalah “Sejumlah aspek penting tertentu yang apabila dikelola dengan baik akan menjamin berhasilnya usaha atau strategi perusahaan”. Aspek penting tertentu ini ada pada tingkat bisnis atau fungsional dan sifatnya sangat kritis di mana segala sesuatunya harus berjalan dengan benar agar strategi perusahaan berhasil dengan baik.

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

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

Salah satu cara untuk mengenali *key success factor* ini adalah dengan melihat standar dalam industri dan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

---

**Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Analisis Struktur Industri secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Analisis Struktur Industri dan cakupan Analisis Struktur Industri

**Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami dan mengerti analisis struktur industri
2. Menjelaskan faktor penentu intensitas persaingan industri
3. Menjelaskan rintangan masuk
4. Menjelaskan hubungan hambatan masuk dengan hambatan pengunduran diri

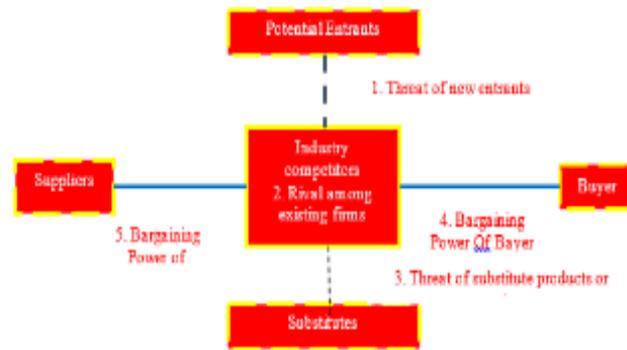
# BAB V

## ANALISIS STRUKTUR INDUSTRI

### PENDAHULUAN

Inti dari strategi bersaing merupakan menghubungkan industri dengan lingkungannya. Meski area yang relevan sangat luas, semacam kekuatan ekonomi serta sosial, tetapi aspek utama area merupakan industri di mana industri terletak. Struktur industri memiliki pengaruh yang kokoh dalam memastikan ketentuan game persaingan. Kekuatan- kekuatan dari luar industri semacam disebutkan di atas berarti paling utama dalam artian relatif; sebab kekuatan- kekuatan tadi umumnya pengaruhi seluruh industri yang terdapat dalam industri. Oleh sebab itu, kunci supaya berupaya dapat bertahan merupakan bergantung pada gimana upaya industri buat menanggulangnya.

Faktor penentu faktor kemampulabaan (*Profitability*) suatu perusahaan adalah daya tarik industri. Strategi bersaing harus mencerminkan pemahaman yang baik tentang aturan permainan yang menentukan daya tarik industri. Tujuan akhir strategi bersaing adalah menghadapi dan idealnya, mengubah aturan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Dalam industri manapun, baik industri domestik atau internasional, apakah menghasilkan barang dan jasa, aturan persaingan mencakup 5 (lima) faktor persaingan seperti gambar 5.1 sebagai berikut:



Gambar 5.1: Faktor Penentu Intensitas Persaingan Industri  
*Sumber: Porter (1995)*

Kekuatan kolektif kelima faktor persaingan tersebut akan menentukan *profitability* perusahaan dalam suatu perusahaan. Kekuatan kelima faktor perusahaan ini berbeda pada masing-masing industri, dan dapat berubah dengan perkembangnya industri yang bersangkutan. Akibatnya, industri menjadi tidak sama bila dilihat dari tingkat *profitability*-nya. Dalam industri di mana tekanan dari satu atau lebih faktor ini besar, seperti industri baja, karet, video game, sedikit sekali perusahaan yang memperoleh laba yang besar meskipun perusahaan telah melakukan upaya manajemen yang terbaik sekalipun. Jadi kemampuan suatu industri tidaklah tergantung pada bentuk produk jadi atau teknologi yang digunakan, melainkan pada struktur industri.

Pengetahuan tentang faktor-faktor yang menentukan tingkat persaingan dalam industri akan

menunjukkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan yang menonjol, menghidupkan posisinya dalam strategi, menegaskan bidang-bidang di mana kecenderungan industri yang akan membawa peluang dan ancaman yang terbesar. Memahami sumber-sumber ini juga akan berguna dalam mempertimbangkan bidang-bidang untuk diversifikasi, meskipun fokus utama di sini adalah strategi dalam industri tertentu. Jadi, kalau begitu analisis struktur industri merupakan penunjang dalam merumuskan strategi bersaing bagi SBU (*Strategy Business Units*) dalam industri tertentu. Berikut ini akan dibahas ke lima faktor yang menentukan tingkat persaingan dalam suatu industri seperti yang nampak dalam bagan di atas.

#### **ANCAMAN PANDANGAN BARU (*THREAT NEW ENTRY*)**

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut *market share*, serta seringkali juga membawa sumberdaya yang besar. Akibatnya *profitabilitas* menurun dan terjadi pembengkakan biaya yang disebabkan oleh harga yang tidak stabil. Perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan dalam industri. Jadi, akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru

meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri bergantung pada rintangan masuk (*Barriers To Entry*) yang terdapat, digabung dengan respon dari para pesaing yang telah terdapat yang bisa diperkirakan oleh pendatang baru. Bila rintangan ataupun hambatan ini besar ataupun pendatang baru memperkirakan hendak terdapat perlawanan yang keras dari pesaing yang terdapat dalam industri, hingga ancaman pendatang baru hendak kecil pengaruhnya

#### ***Rintangan masuk (Barriers To Entry)***

Ada 6 (enam) sumber utama rintangan masuk dalam industri yang berhasil diidentifikasi oleh Porter (1995), yaitu:

a. *Skala Ekonomi* (scale of economic)

Skala murah menampilkan turunnya bayaran satuan sesuatu produk ataupun sesuatu guna yang dicoba buat menciptakan produk, apabila volume per periode bertambah. Skala ekonomi ini membatasi masuk untuk pendatang baru sebab hendak memforsir calon buat masuk dengan skala besar ataupun menerima kerugian bayaran. Skala murah dalam penciptaan, studi, pemasaran serta layanan dapat diucap bagaikan hambatan utama buat masuk dalam industri.

b. *Diferensiasi Produk*

Diferensiasi produk maksudnya industri memiliki identifikasi merek serta kesetiaan pelanggan, perbandingan produk di masa yang dulu sekali, ataupun hanya sebab industri masuk awal dalam industri. Diferensiasi produk menghasilkan hambatan masuk dalam suatu industri sebab memforsir pendatang baru menghasilkan bayaran yang besar buat menanggulangi kesetiaan pelanggan yang telah terdapat. Usaha ini umumnya hendak menimbulkan kerugian di dikala dini serta kerap kali bertahan buat waktu lumayan panjang. Investasi buat menghasilkan identifikasi merek tersebut sangat riskan sebab tidak memiliki nilai sisa apabila usaha tersebut kandas.

c. *Kebutuhan Modal*

Kebutuhan modal pula hendak membatasi masuk pendatang baru paling utama bila modal tersebut dibutuhkan buat periklanan perkenalan dengan yang tidak bisa kembali ataupun buat aktivitas riset serta pengembangan yang penuh efek. Modal diperlukan bukan cuma buat sarana senantiasa saja, namun pula buat kredit pelanggan, persediaan, serta penyerapan kerugian yang mulai mencuat.

d. *Biaya Beralih Pemasok (switching Cost)*

Rintangan masuk hendak terbentuk dengan terdapatnya bayaran bergeser pemasok, ialah satu kali (one time cost) yang wajib dikeluarkan pembeli bilamana

berpindah dari pemasok lama ke pemasok baru. Bayaran ini bisa meliputi biaya- biaya bagaikan berikut:

- Melatih kembali karyawan
- Biaya perlengkapan aksesoris yang baru
- Biaya serta waktu buat menguji ataupun menerima sumber baru
- Kebutuhan hendak dorongan tekniks yang baru
- Dasian ulang produk
- Biaya psikis sebab ikatan dengan pemasok lama yang rusak

*e. Akses Ke Saluran Distribusi*

Hambatan masuk bisa pula ditimbulkan dengan terdapatnya kebutuhan dari pendatang baru buat mengamankan produknya. Bilamana saluran distribusi buat produk tersebut sudah ditangani oleh industri yang telah mapan, hingga pendatang baru wajib membujuk saluran tersebut supaya menerima produknya lewat cara- cara penyusutan harga, kerjasama periklanan, serta sebagainya, yang pada kesimpulannya hendak kurangi laba.

*f. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas Dari Skala*

Industri yang sudah mapan bisa jadi memiliki keunggulan bayaran yang tidak bisa ditiru oleh pendatang baru, tidak peduli berapapun besarnya serta berapapun pencapaian skala murah dari pendatang baru

tersebut. Keunggulan- keunggulan yang sangat berarti merupakan faktor- faktor bagaikan berikut:

- Teknologi produk kepunyaan sendiri
- Penguasaan sumber bahan baku
- Lokasi yang menguntungkan/ strategi
- Subsidi pemerintah
- Kurva belajar ataupun kurva pengalaman

*g. Kebijakan Pemerintah*

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah membatasi atau bahkan menutup pintu masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

***Tindakan perlawanan yang diperkirakan***

Keadaan- keadaan yang mengisyaratkan mungkin yang kokoh hendak mencuat penolakan terhadap masuknya pendatang baru serta karenanya hendak merintangai usaha ini merupakan sebagai berikut:

- a. Sejarah perlawanan yang keras terhadap pendatang baru
- b. Industri yang sudah mapan dengan sumberdaya yang besar buat melanda balik, meliputi duit tunai yang kelewatan serta keahlian buat meminjam yang belum dimanfaatkan, kapasitas produktif yang

mencukupi buat penuh seluruh kebutuhan mendatang yang bisa jadi ataupun kemampuan yang kokoh terhadap saluran distribusi ataupun pelanggan.

- c. Industri yang sudah mapan dengan komitmen yang besar kepada industri serta sudah menanamkan kekayaan yang sangat tidak likuid di dalamnya.
- d. Perkembangan industri yang lelet menghalangi keahlian industri buat meresap industri baru tanpa menekan prestasi penjualan serta keuangan industri yang sudah mapan.

#### **TINGKAT RIVALITAS ANTAR PESAING YANG ADA DALAM INDUSTRI**

Rivalitas diantara pesaing yang terdapat dalam industri dapat berupa perlombaan buat memperoleh posisi dengan memakai metode semacam persaingan harga, perang iklan, introduksi produk serta kenaikan pelayanan ataupun jaminan kepada pelanggan. Persaingan yang tajam ialah akibat dari beberapa aspek struktural bagaikan berikut:

- a. Jumlah Pesaing Banyak serta Seimbang

Apabila jumlah pesaing banyak, hingga mungkin hendak memunculkan persaingan jadi ketat serta sebagian industri berpikiran kalau mereka bisa bergerak tanpa dikenal lawannya.

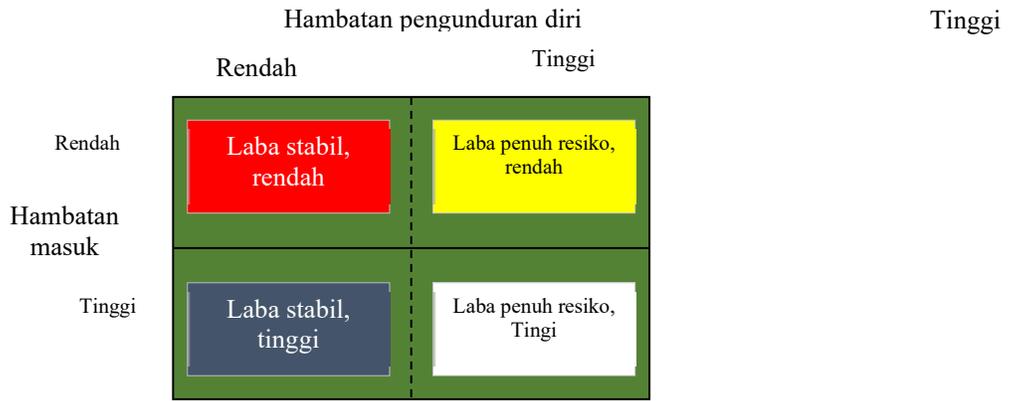
- b. **Perkembangan Industri Yang Lambat**  
Perkembangan industri yang lelet hendak mengganti persaingan jadi ajang perabutan market share, paling utama buat industri yang hendak melaksanakan perluasan.
- c. **Bayaran Senantiasa serta Bayaran Penyimpanan Yang Tinggi**  
Bayaran senantiasa yang besar menghasilkan tekanan yang berat terhadap seluruh industri buat mengisi kapasitas yang kerap kali bawa kepada penyusutan harga yang kilat bilamana terjalin kapasitas yang kelewatan.
- d. **Ketiadaan Differensiasi ataupun Bayaran Peralihan Pemasok**  
Bilamana benda ataupun jasa ditatap bagaikan komoditas ataupun nyaris semacam komoditas, hingga opsi oleh pembeli lebih banyak didasarkan atas harga serta pelayanan, serta desakan buat persaingan harga serta pelayanan yang tajam bisa terjalin.
- e. **Akumulasi Kapasitas Dalam Jumlah Besar**  
Apabila skala murah memforsir kalau kapasitas wajib ditingkatkan dalam jumlah besar, hingga akumulasi kapasitas tersebut bisa secara kronis mengganggu penyeimbang penawaran ataupun permintaan dalam industri, spesialnya apabila ada efek akumulasi kapasitas yang mengelompok.
- f. **Pesaing Yang Beragam**

Para pesaing yang berbeda dalam strategi, asal-usul, karakter, dan ikatan mereka dengan industri induk memiliki tujuan yang berbeda serta strategi yang berlainan buat bersaing serta hendak terus menerus berhadapan satu sama yang lain dalam proses.

- g. Hambatan Pengunduran Diri( Exit Barrier) Yang Tinggi  
 Hambatan pengunduran diri merupakan faktor- faktor murah, strategis serta emosional yang membuat industri senantiasa bersaing dalam bisnis walaupun mereka mendapatkan laba atas investasi yang rendah ataupun negatif.

**HUBUNGAN HAMBATAN MASUK DENGAN HAMBATAN PENGUNDURAN DIRI**

Meskipun kedua hambatan ini secara konseptual berbeda, namun titik temu kedua hambatan ini sangat penting dalam melakukan analisis industri. Hubungan keduanya dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari sudut pandang laba industri, keadaan yang terbaik adalah di mana hambatan masuk tinggi tetapi hambatan pengunduran diri yang rendah. Di sini masuknya pendatang baru akan terhambat, dan pesaing yang gagal akan keluar dari industri. Bilamana baik hambatan masuk maupun hambatan pengunduran diri tinggi, potensi laba juga tinggi tetapi biasanya disertai dengan resiko yang lebih tinggi, potensi laba juga tinggi tetapi biasanya disertai dengan resiko yang lebih besar. Walaupun masuknya pendatang baru terhalang, perusahaan yang gagal akan tetap bertahan dan berjuang dalam industri.

Keadaan di mana hambatan masuk dan hambatan pengunduran diri rendah memang tidak menarik, tetapi keadaan yang paling buruk adalah bilamana hambatan masuk rendah dan hambatan pengunduran diri tinggi. Dalam keadaan ini perusahaan muda masuk ke dalam industri dan mereka akan terpicat oleh kemajuan kondisi ekonomi atau keuntungan yang tidak disangka-sangka yang sifatnya sementara saja. Tetapi, kapasitas industri tidak meninggalkan industri yang bersangkutan bilamana keadaan buruk. Suatu industri dapat berada pada posisi yang tidak menyenangkan ini, misalnya, jika pemasok atau pemodal akan tersedia membiayai usaha masuk, tetapi sekali sudah masuk, perusahaan menghadapi biaya perndanaan tetap yang besar

### **TEKANAN PRODUK PENGGANTI**

Seluruh industri dalam sesuatu industri bersaing dalam makna yang luas dengan industri yang menciptakan benda ataupun jasa pengganti. Produk pengganti menghalangi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu( ceiling price) yang bisa diberikan oleh industri dalam industri. Kian menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, hingga kian ketat persaingan dalam industri yang kesimpulannya hendak merendahkan laba industri.

Produk pengganti yang butuh memperoleh atensi besar merupakan produk yang:

- a. Mempunyai kecenderungan buat mempunyai harga ataupun prestasi yang lebih baik dibanding produk industri
- b. Dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi

### **KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMBELI**

Pembeli bersaing dengan industri dengan memforsir harga turun, tawar- menawar buat kualitas yang lebih besar serta pelayanan yang lebih baik, dan berfungsi bagaikan pesaing satu sama yang lain, seluruhnya dengan mempertaruhkan kemampulabaan industri. Para pembeli hendak memiliki kekuatan tawar menawar yang besar bila:

- a. Kelompok terpusat ataupun membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.

- b. Produk yang dibeli dari industri ialah bagian dari bayaran ataupun pembelian yang lumayan besar dari pembeli.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan produk standar ataupun tidak terdiferensiasi
- d. Pembeli mengalami bayaran pengalihan yang kecil
- e. Pembeli memperoleh laba yang kecil
  - f. Pembeli membuktikan ancaman buat melaksanakan integrasi balik
- g. Produk industri tidak berarti untuk kualitas benda ataupun jasa yang dihasilkan pembeli
- h. Pembeli memiliki data yang lengkap.

#### **KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMASOK**

Pemasok bisa memakai kekuatan tawar-menawar terhadap industri yang terdapat dalam industri dengan mengancam menaikkan harga ataupun merendahkan kualitas benda ataupun jasa yang dibeli industri. Para pemasok hendak memiliki kekuatan tawar-menawar yang besar, bila:

- a. Para pemasok didominasi oleh sebagian industri serta lebih terkonsentrasi dibanding industri dibanding industri di mana mereka menjual.
- b. Pemasok tidak mengalami produk pengganti lain buat dijual kepada industri
- c. Industri tidak ialah pelanggan yang berarti untuk pemasok

- d. Produk pemasok ialah input yang berarti untuk bisnis pembeli dalam industry
- e. Produk pemasok terdiferensiasi ataupun pemasok sudah menghasilkan bayaran peralihan
- f. Pemasok memperlihatkan ancaman buat melaksanakan integrasi maju.

Pengetahuan tentang kelima faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan ini penting untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang di mana perubahan strategi dapat menghasilkan manfaat yang besar, serta menyoroti bidang-bidang di mana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang dan ancaman yang terbesar. Memahami bidang-bidang ini juga akan berguna dalam mempertimbangkan bidang-bidang untuk diversifikasi, meskipun fokus utama di sini adalah pada strategi dalam industri tertentu. Penjelasan secara eksplisit dari pengaruh kelima faktor tersebut dan bagaimana pula pengaruhnya pada kemampuan industri dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1: *Some of The Critical Components Affecting Industry Competitiveness*

	Will Profitability Easy to Entry	Lower scale brand to	Will Raise Profitability Difficult to Entry
Ease of entry	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Low threshold</li> <li>b. Little franchise</li> <li>c. Common technology</li> <li>d. Access to distribution channels</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>e. High scale threshold</li> <li>f. Brand switching difficult</li> <li>g. Proprietary know-how</li> <li>h. Restricted distribution channels</li> </ul>
	Difficult To Exit		Easy To Exit
Ease of exit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialized assets</li> <li>- High exit costs</li> <li>- Interrelated businesses</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saleable assets</li> <li>- Independent business</li> </ul>
	Supplier Powerful		Suppliers Weak
Power of suppliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credible forward integration</li> <li>- Suppliers concentrated</li> <li>- Significant cost to switch suppliers</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Many competitive supplier</li> <li>- Purchase commodity product</li> <li>- Credible backward integration</li> <li>- Concentrated purchasers</li> </ul>
Power or costumers	Customers Powerful		Customers Weak
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buyers concentrated</li> <li>- Buyer purchase a significant output</li> <li>- Buyer possess credible backward integration threat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producers thresten forward integration</li> <li>- Significant buyer switching cost</li> <li>- Buyer fragmented</li> <li>- Producers supply critical portion of buyer's input</li> </ul>
Availability of substitute	Substitution Easy		Substitution Difficult
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Low user switching cost</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- High user swiching cost</li> </ul>

	- Substitute producers profitable and aggressive	- Substitute producers unprofitable and passive
Industry	Many competitors	Small number of competitors
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitors equal in size</li> <li>- Slow demand growth</li> <li>- High fixed cost</li> <li>- Excess capacity</li> <li>- Commodity products</li> <li>- Diversity of approach &amp; historical background</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversity of competitor size</li> <li>- Industry leader</li> <li>- Fast demand growth</li> <li>- Low fixed cost</li> <li>- Differentiated product</li> <li>- Commonality of approach &amp; historical background</li> </ul>

Sumber: Hax & Majluf (1984)

## **Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Perumusan Tujuan Jangka Panjang secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Perumusan Tujuan Jangka Panjang dan cakupan Perumusan Tujuan Jangka Panjang

## **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami dan mengerti perumusan tujuan jangka panjang
2. Menjelaskan pengertian tujuan
3. Menjelaskan pentingnya tujuan
4. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan dan proses perumusann
5. Menyebutkan dan menjelaskan jenis-jenis tujuan jangka panjang
6. Menyebutkan dan menjelaskan kreteris tujuan jangka panjang
7. Menyebutkan dan menjelaskan tingkat tujuan



## **PERUMUSAN TUJUAN JANGKA PANJANG**

### **PENDAHULUAN**

Dalam proses strategi manajemen adalah penting sekali merumuskan misi perusahaan seperti yang telah dibahas dalam bab sebelumnya. Namun karena dalam perumusan misi sesuatu yang hendak dicapai perusahaan masih bersifat umum dan abstrak, seperti “tujuan kami adalah menjadi perusahaan yang menguntungkan dengan memproduksi barang-barang yang bermutu”, maka hal-hal yang bersifat umum tersebut perlu dirumuskan secara lebih kongkrit, sehingga orang-orang yang ada dalam perusahaan dapat secara jelas mengetahui apa saja yang hendak dicapai. Hanya dengan cara demikian mereka dapat mengembangkan strategi-strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itulah maka dalam bab ini akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan perumusan tujuan, khususnya tujuan jangka panjang.

### **PENGERTIAN TUJUAN**

Yang dimaksud dengan tujuan dalam tulisan ini menyangkut suatu hasil yang diinginkan perusahaan, yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan ini merupakan suatu nilai yang diinginkan oleh seseorang atau

sekumpulan orang dalam suatu organisasi. Tujuan ini merupakan suatu keinginan tentang keadaan usaha di masa yang akan datang. Walaupun tujuan itu akan dicapai di kemudian hari, suatu jangka waktu tertentu disediakan untuk mencapainya. Oleh karena itu, ditinjau dari jangka panjang, tujuan jangka menengah, dan tujuan jangka pendek.

Sebenarnya dalam literatur strategi manajemen ada dua istilah yang kadang-kadang penggunaannya secara bertukaran, yaitu istilah tujuan (*objective*) dan sasaran (*goals*). Sebagai contoh Anthony mengartikan istilah sasaran (*goals*) sebagai apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu. Sedangkan tujuan (*objectives*) diartikan lebih spesifik, yaitu tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Meskipun banyak penulis yang membedakan arti kedua istilah tersebut, namun dalam tulisan ini kedua istilah tersebut tidak dipertentangkan karena pada dasarnya keduanya memiliki pengertian yang hampir sama, yaitu untuk menyatakan tentang sesuatu yang ingin dicapai. Yang lebih penting untuk dipahami adalah bahwa baik tujuan atau sasaran dikembangkan sebagai penjabaran dari misi yang telah ditetapkan

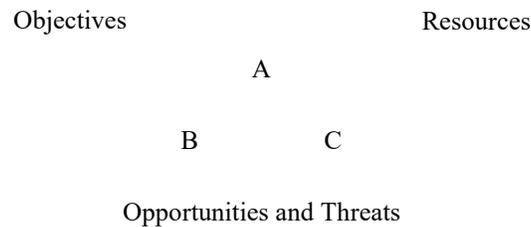
## PENTINGNYA TUJUAN

Tujuan penting sekali bagi perusahaan karena:

1. Membantu pembenaran keberadaan dan keabsahan perusahaan terhadap lingkungan
2. Menjadi tolok ukur performance perusahaan
3. Membantu pengkoordinasian pengambilan keputusan

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUMUSAN TUJUAN DAN PROSES PERUMUSANNYA

Glenn Boseman (1984) berpendapat bahwa dalam merumuskan tujuan pimpinan perusahaan perlu dipertimbangkan tujuan perusahaan sebelumnya, sumber daya yang dimiliki perusahaan saat ini, peluang dan ancaman yang ada saat ini dan yang akan datang. Gambar 6.1 berikut ini akan mempermudah pemahaman tentang bagaimana perumusan tujuan perusahaan dilakukan:



Gambar 6.1: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tujuan

*Sumber: Glenn Boseman & A. Phatak (1986)*

Dari gambar di atas bisa dilihat bahwa hanya bidang yang diarsir yang merupakan “*intersection*” dari tujuan,

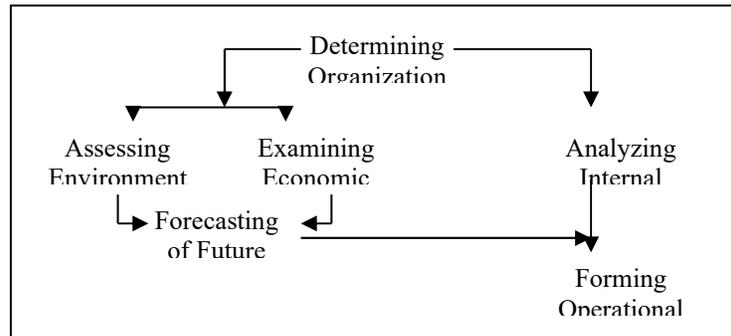
sumber daya, dan peluang serta ancaman saja yang merupakan bidang di mana tujuan perusahaan dirumuskan. Sedangkan bidang A yang menunjukkan adanya sumber daya namun tanpa adanya peluang pasar, tidaklah ada artinya. Sebagai contoh perusahaan mengembangkan suatu produk tapi pasar ternyata tidak bisa menyerap tentunya merupakan suatu hal yang tidak mungkin. Sebaliknya bidang B di mana tujuan dirumuskan karena adanya peluang namun tidak tersedia sumber daya juga merupakan hal yang tidak bisa diterima. Sebagai contoh tujuan perusahaan adalah meningkatkan penjualan sebesar 100% tapi tidak ada sumber daya yang tersedia untuk digunakan mencapai tujuan tersebut, apalah artinya.

Selain dari yang sudah disebutkan di atas, dalam merumuskan tujuan juga perlu dipertimbangkan adanya pengaruh dari “*stakeholder*”. Sebagai kelompok yang terkena langsung atau tidak langsung dari adanya kegiatan perusahaan, mereka mempunyai tuntutan-tuntutan yang berbeda-beda yang dari sudut pandang perusahaan dapat dilihat sebagai kendala pembatas. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan tindakan suboptimasi tujuan jika ditemui adanya kepentingan-kepentingan yang saling meniadakan.

Faktor lain yang tidak kurang pengaruhnya adalah sistem nilai (*value system*) yang dianut oleh top manajemen. Sehingga tidak mungkin perusahaan akan

menetapkan tujuan yang bertentangan dengan sistem nilai yang dianut pimpinan perusahaan.

Untuk memperpanjang pembahasan tentang faktor apa saja yang mempengaruhi perumusan tujuan tersebut, ada baiknya kalau juga dijelaskan tentang proses perumusan tujuan seperti yang nampak dalam gambar 6.2 berikut ini:



Gambar 6.2: Proses Perumusan Tujuan

Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam merumuskan tujuan, selain harus memperhatikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi seperti lingkungan, kondisi intern dan lainnya, penyusun strategi juga harus memperhatikan misi perusahaan. Sebab, tujuan yang akan dirumuskan pada dasarnya merupakan penjabaran dari misi perusahaan.

## JENIS-JENIS TUJUAN JANGKA PANJANG

Pada umumnya suatu perusahaan tidak hanya memiliki satu tujuan saja. Dalam perusahaan besar biasanya mempunyai tujuan yang lebih banyak dibandingkan perusahaan kecil. Hal ini karena jumlah orang yang terlibat dalam perusahaan besar tentunya lebih banyak, bagian yang terlibat dalam kegiatanpun juga lebih banyak, sehingga masing-masing tentunya ingin mengetahui tujuan-tujuannya dan bagaimana mencapainya.

Meskipun tujuan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya biasanya berbeda, Peter F. Drucker (...) menyarankan beberapa bidang yang perlu diperhatikan pada waktu merumuskan tujuan seperti yang akan dijelaskan berikut ini:

### 1. Profitabilitas (*Profitability*)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba di masa yang akan datang yang biasanya dinyatakan dalam ukuran EPS atau ROI atau bahkan laba bersih.

Contoh:

- Meningkatkan laba bersih sebesar Rp. 5 milyar dalam waktu lima tahun yang akan datang
- Meningkatkan ROI menjadi 20% dalam waktu lima tahun yang akan datang

### 2. Posisi Pasar (*Market Standing*)

Salah satu ukuran sukses perusahaan antara lain adalah penguasaan *market share*. Oleh karena itu seringkali

perusahaan besar menggunakan ukuran penguasaan *market share* ini sebagai salah satu tujuannya.

Contoh:

- Menguasai *market share* sebesar 30% dalam waktu kurang dari lima tahun sekarang.

### 3. Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Perusahaan apakah sebagai *leader* atau *follower* antara lain ditentukan oleh keunggulan teknologi yang dimiliki. Untuk bisa mencapai keunggulan teknologi sangat diperlukan adanya kegiatan R&D. oleh karena itu di beberapa perusahaan R&D ini juga merupakan tujuan yang sangat penting untuk dicapai.

Contoh:

- Meningkatkan anggaran biaya R&D sebesar 5% setiap tahunnya untuk lima tahun yang akan datang
- Mengembangkan minimal satu paten produk setiap tahunnya.

### 4. Sumber Daya Keuangan (*Financial Resources*)

Sumber daya keuangan yang kuat menjadi hal yang penting untuk menjaga kontinuitas operasional perusahaan.

Contoh:

- Menurunkan *long-term debt* sebesar Rp 30 milyar dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang

5. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

Sumber daya manusia juga merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan kehidupan perusahaan. Sebab bagaimanapun kuatnya sumber daya keuangan dan lainnya, namun jika sumber daya manusianya lemah maka perusahaan pasti mengalami kesulitan.

Contoh:

- Menurunkan *employee turn-over* sebesar 3% dalam waktu lima tahun yang akan datang
- Dalam waktu lima tahun yang akan datang, semua personal top manajemen sudah diikutkan dalam program pengembangan eksekutif di sekolah bisnis yang terkenal.

6. Produktivitas (*Productivity*)

Pada umumnya perusahaan juga mempunyai tujuan untuk terus meningkatkan produktivitasnya. Sebab jika produktivitas meningkat, biaya akan turun dan akhirnya profitabilitas akan meningkat pula.

Contoh:

- Memproduksi dengan rate minimal 100 unit tiap jam dalam waktu lima tahun yang akan datang

7. Sumber Daya Fisik (*Physical Resources*)

Contoh:

- Menambah kapasitas produksi sebesar 20% dalam waktu lima tahun yang akan datang

8. Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility*)

Contoh:

- Mengalokasikan minimal 2.5% dari laba untuk kegiatan orkes

9. Layanan Pelanggan (*Customer Services*)

Contoh:

- Menurunkan komplain pelanggan sebesar 30% dalam waktu lima tahun yang akan datang.

Karena biasanya terdapat banyak tujuan, maka tujuan tersebut harus disusun secara hiarki, mulai dari yang paling penting hingga yang paling kurang penting. Dengan kata lain perlu adanya pembobotan masing-masing tujuan menurut skala prioritasnya. Selain itu dalam operasionalnya tidak jarang dijumpai adanya pertentangan antar tujuan yang saling meniadakan. Sebagai contoh, tidak mungkin “merancang produk sebaik mungkin dalam waktu sesingkat mungkin” atau “memaksimalkan laba sekaligus memperbesar *market share* sebesar mungkin”. Untuk itu perlu adanya langkah-langkah suboptimasi.

### **KRITERIA TUJUAN JANGKA PANJANG**

Menurut Pearce (1990) sedikitnya ada tujuh kriteria yang hendaknya dipenuhi dalam perumusan tujuan yang baik, yaitu:

1. Dapat Diterima (*Acceptable*)

Tujuan kemungkinan besar akan dapat dicapai kalau dapat diterima oleh para karyawan perusahaan. Suatu tujuan yang tidak diterima dengan sistem nilai yang dianut seorang manajer yang penting peranannya, kemungkinan besar tidak akan mendapat perhatian yang seharusnya. Misalnya pimpinan perusahaan menugaskan seorang manajer untuk mengembangkan suatu jenis produk baru yang tidak disukainya. Satu tujuan tentunya harus dapat diterima dalam arti bahwa perusahaanpun bersedia untuk mengeluarkan biaya yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam pengertian ini biaya tidak hanya mencakup uang yang diperlukan, namun juga termasuk waktu para manajer, staf, kapasitas pabrik, bagian pasar dan sebagainya.

2. Luwes (*Flexible*)

Suatu tujuan sebaiknya harus dapat diubah jika terjadi hal-hal yang tidak terduga sebelumnya. Sebagai contoh hal yang tidak terduga tersebut misalnya perubahan lingkungan bisnis dan sebagainya. Meskipun sebaiknya tujuan bisa diubah sesuai dengan adanya perubahan lingkungan, namun akan lebih baik lagi jika tujuan yang ditetapkan itu kokoh agar dapat menjadi pegangan untuk menentukan arah.

3. Dapat Diukur (*Measurable*)

Tujuan harus menunjukkan apa yang ingin dicapai secara kongret, dan kapan. Sebab apabila tujuan sudah

dinyatakan secara kongkret maka perencanaan akan jauh lebih mudah dilaksanakan dibandingkan dengan tujuan yang dinyatakan samar-samar. Sebagai contoh statement “meningkatkan penjualan sebesar mungkin” tentunya akan lebih kongkrit jika dinyatakan dalam statement “meningkatkan penjualan dari Rp 10 milyar tahun ini menjadi Rp. 50 milyar dalam waktu lima tahun dari sekarang”. Tujuan dapat saja dinyatakan dalam ukuran-ukuran selain daripada ukuran uang, seperti mutu, jumlah, waktu, biaya, persentase dan sebagainya.

4. Menumbuhkan Motivasi (*Motivating*)

Tujuan harus tidak terlalu mudah dicapai, namun juga jangan suatu tujuan yang terlalu sulit atau bahkan tidak mungkin dicapai. Tujuan haruslah agresif, masih dalam batas-batas yang mungkin dicapai dan memberikan tantangan. Tujuan yang agak sulit dicapai, bila diterima, akan menghasilkan sesuatu yang lebih besar daripada tujuan yang terlalu mudah dicapai.

5. Cocok (*Suitable*)

Yang dimaksud dengan cocok di sini adalah tujuan harus sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Jika suatu tujuan dirumuskan dan ternyata tidak sesuai dengan misi maka akibatnya bisa tidak produktif atau juga berbahaya bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sebagai contoh jika misinya adalah berorientasi pada pertumbuhan namun tujuan yang dirumuskan adalah

menurunkan *debt to equity ratio* menjadi 1:1, maka tentu saja tujuan ini tidak sesuai dan tidak produktif

6. Mudah Dimengerti (*Understandable*)

Tujuan harus dinyatakan sesederhana dan sejelas sehingga mereka yang harus menjalankan benar-benar tahu apa yang akan dicapai. Hal ini kelihatannya sederhana, namun merupakan hal yang penting juga untuk diperhatikan dalam merumuskan tujuan.

Sebagai contoh tujuan suatu divisi suatu bank adalah “meningkatkan produktifitas departemen kartu kredit sebesar 20% dalam waktu lima tahun”. Dari pernyataan tujuan ini tentu orang yang akan melaksanakan masih bertanya-tanya apa yang harus ditingkatkan. Apakah meningkatkan jumlah pemegangnya atau meningkatkan beban kerja karyawannya? Dari contoh ini jelas bahwa apabila tujuan tidak dinyatakan secara jelas akan menimbulkan berbagai interpretasi yang bisa mengakibatkan pelaksanaannya tidak produktif.

7. Dapat Dicapai (*Achievable*)

Tujuan harus dapat dicapai. Dalam menentukan tujuan janganlah menentukan sesuatu yang tidak realistis atau yang tidak praktis. Dalam perumusannya pimpinan perusahaan perlu memperhatikan faktor eksternal dan internal seperti kemampuan para manajer, modal yang tersedia dan sebagainya.

## TINGKATAN TUJUAN

Di bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa terdapat tiga tingkatan strategi yaitu tingkat *corporate*, *business*, dan tingkat *functional*. Dan, karena masing-masing tingkatan strategi tersebut dijalankan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, maka tujuan yang dirumuskan perusahaanpun mestinya juga harus mencakup tiga tingkatan, seperti tingkatan strategi.

Sebagai contoh, misalnya pimpinan sebuah perusahaan yang terdeversifikasi telah menetapkan tujuan untuk mendapatkan profit sebesar 5 milyar rupiah pada tahun yang akan datang. Untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan ini, pimpinan perusahaan mendiskusikannya dengan pimpinan 5 divisi, dan masing-masing divisi ditantang untuk mendapatkan profit 1 milyar rupiah. Kemudian, misalnya pimpinan divisi “X”, setelah melakukan analisis dan perhitungan serta diskusi dengan manajer-manajer fungsi, akhirnya memutuskan bahwa untuk mendapatkan laba sebesar Rp 1 milyar tersebut, divisinya harus mampu menjual 1.000.000 unit dengan harga rata-rata Rp. 5.000, dan memproduksi dengan biaya rata-rata sebesar Rp. 4.000. Jadi, manajer produksi telah setuju untuk mencapai tujuan memproduksi dengan biaya Rp. 4.000 dan manajer pemasaran juga telah setuju untuk mencapai tujuan penjualan sebesar 1.000.000 unit dengan harga Rp. 5.000.

Untuk lebih memperjelas mengenai pemahaman tingkatan tujuan perusahaan, berikut ini akan diberikan contoh tujuan jangka panjang perusahaan, tujuan tahunan divisi, dan tujuan tahunan fungsional:

Tabel 2: Tujuan Jangka Panjang Perusahaan



Contoh lain dari tingkatan tujuan mulai dari *corporate*, *divisi*, dan fungsional dapat dilihat di bawah ini:

*Corporate objectives*

1. *Provide quality product at fair prices to costumers*
2. *Ten percent return on investmen*
3. *One half share of market*
4. *high quality work place for employees*

*Division objectives*

1. *Produce 50.000 units each month*
2. *Hold production waste to 5%*

*Production departement objectives*

- 1. produce 25.000 units of product per moth*
- 2. hold rejects below 5%*

## B A B Tujuh

---

---

### **Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Alternatif Strategi secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Alternatif Strategi dan cakupan Alternatif Strategi

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami dan mengerti alternatif strategi
2. Menjelaskan strategi tingkat perusahaan
3. Menjelaskan *Business Strategy*



## ALTERNATIF STRATEGI

### PENDAHULUAN

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

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

#### ***STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN/KORPORASI***

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

jika 75% sampai 94% penjualan perusahaan berasal dari satu bidang bisnis (*one end product business*).

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

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

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas akan dapat digunakan sebagai dasar untuk mendefinisikan

kembali misi yang diemban perusahaan dan juga strategi apa yang akan dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini akan dibahas beberapa alternatif strategi tingkat perusahaan.

### ***STABILITY STRATEGY (STRATEGI STABILITAS)***

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

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

## ***GROWTH STRATEGY* (STRATEGI PERTUMBUHAN)**

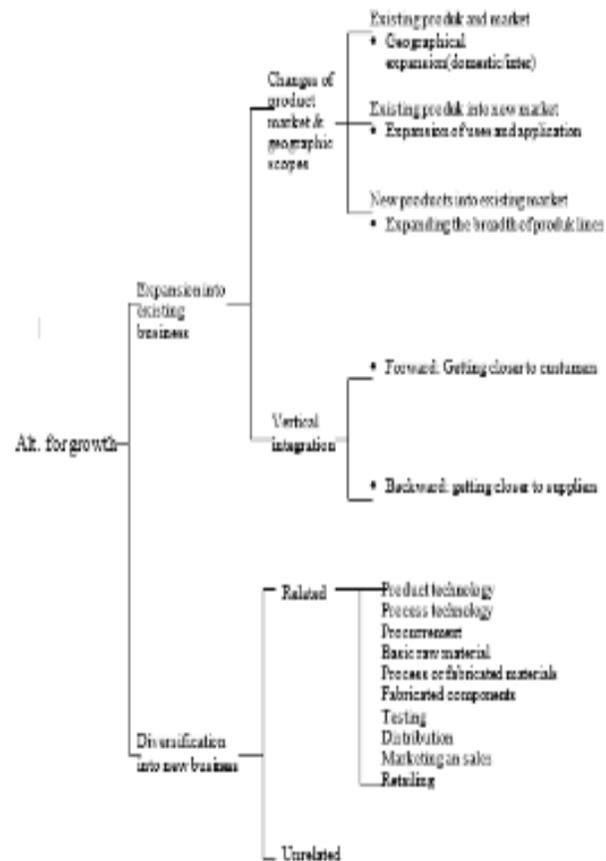
Selama beberapa dekade terakhir ini di dunia bisnis sering kita dengar slogan “*bigger is better*”, yang maksudnya semakin besar perusahaan semakin baik bagi perusahaan yang bersangkutan. Hal ini kita bisa amati di dunia bisnis Indonesia yaitu dengan tumbuhnya beberapa perusahaan konglomerasi yang memiliki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

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

Strategi pertumbuhan dapat dilakukan perusahaan dengan cara pertama, mengidentifikasi berbagai peluang dalam bisnis yang sekarang ada, mengidentifikasi peluang

untuk membangun atau mengambil alih (akuisisi) bisnis yang berkaitan dengan bisnis perusahaan yang sudah ada sekarang. Dan kedua adalah dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah daya tarik perusahaan yang tidak ada kaitannya dengan kegiatan bisnis perusahaan yang ada sekarang.

Alternatif yang bisa dipilih perusahaan untuk menerapkan strategi pertumbuhan dapat dilihat pada gambar 7.1. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa untuk mengembangkan diri perusahaan dapat memilih beberapa alternatif yaitu pertama, tumbuh dengan mengembangkan bisnis yang sudah ada yang bisa dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk baru. Kedua, dengan cara melakukan integrasi vertikal yang diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah pada bisnis yang ada. Integrasi ini dapat dilakukan dengan integrasi kebelakang, ke depan, atau horisontal. Dan yang terakhir, adalah tumbuh dengan melakukan diversifikasi pada bisnis yang baru, baik yang ada hubungannya ataupun yang tidak ada hubungannya dengan bisnis utama (*main business/core business*).



**Gambar 7.1: Alternatif Strategi Pertumbuhan**

*Sumber: Alnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf 1991*

Masing-masing alternatif strategi pertumbuhan tersebut akan dijelaskan berikut ini:

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

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

1. *Merangsang Konsumen Untuk Lebih Banyak Membeli dan Mempergunakan Produk Perusahaan*

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

2. *Menarik Konsumen Pesaing Untuk Membeli Produk Perusahaan*

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

perusahaan adalah lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing.

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

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

**B.2. Market Development Strategy (Pengembangan Pasar)**

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

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

### **B.3. Product Development Strategy (Pengembangan Produk)**

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

### **B.4. Integration Strategy (Strategi Integrasi)**

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

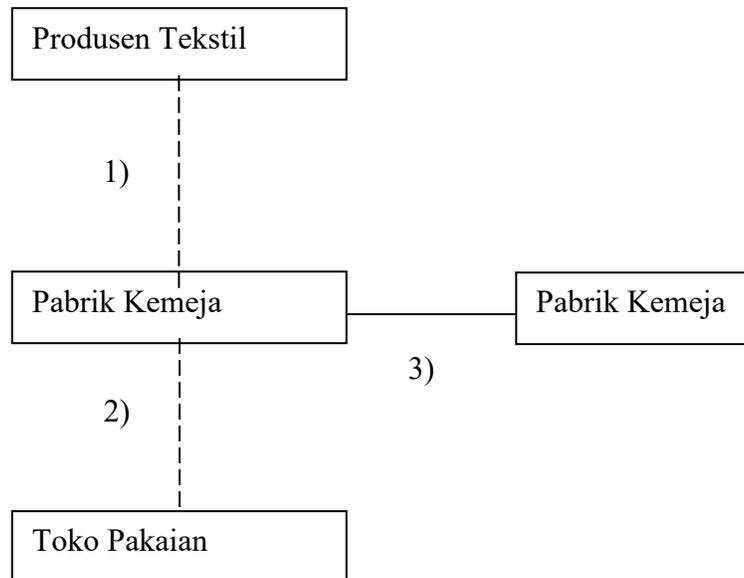
Strategi ini bisa dibedakan lebih lanjut menjadi:

1. Vertikal Integration, yang dibedakan menjadi:
  - a. Integrasi ke depan (*foreward integration*)
  - b. Integrasi kebelakang (*backward integration*)
2. Horizontal Integration

Dengan menjalankan strategi ini perusahaan diharapkan memperoleh keuntungan sebagai berikut:

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

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



Keterangan:

1. *Foreward Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja yang kemudian masuk ke bisnis toko pakaian.
2. *Backward Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja kemudian mendirikan perusahaan tekstil

3. *Horizontal Integration*, yaitu apabila perusahaan kemeja membeli satu atau lebih pesaingnya yang sama-sama perusahaan kemeja.

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

#### **B. 4. 1. Foreward Integration Strategy (Strategi Integrasi Ke Depan)**

Adalah strategi yang bermaksud mencari pertumbuhan dengan jalan memperoleh kepemilikan atau menguasai jalur distribusi ke pasar. Contoh strategi ini misalnya penguasaan toko pakaian oleh perusahaan kemeja (lihat peragaan di atas). Strategi ini bisa juga dilakukan dengan cara *franchising*, misalnya Es Teller 77. strategi ini biasanya dilakukan jika distributor tumbuh pesat dan sulit ditembus karena banyak hambatan.

#### **B. 4. 2. Backward Integration Strategy (Strategi Integrasi Ke Balakang)**

Adalah strategi yang berusaha mencari pertumbuhan dengan jalan memperoleh kepemilikan atau menguasai sumber bahan baku. Strategi ini dilakukan bila pemasok tumbuh dengan cepat dan prospek laba yang baik, atau adanya ketidak-pastian (kelangkaan) bahan baku dan bahan penunjang. Strategi sekaligus mengubah pemasok yang semula sebagai *cost center* (karena perusahaan perlu membeli bahan baku dan

bahan penunjang) menjadi *profit center* (kini pemasok menjadi salah satu bagian dari perusahaan dan dapat menjadi sumber penghasilan atau laba). Contoh adalah perusahaan kemeja yang mendirikan atau membeli perusahaan tekstil (lihat peragaan di atas). Contoh lain adalah perusahaan sepatu kulit yang membeli perusahaan penyamakan kulit untuk menjamin pasokan bahan bakunya. Atau, penerbit surat kabar memasuki bisnis baru dengan mendirikan pabrik kertas. Bisa juga, produsen buah-buahan kaleng membuka usaha perkebunan sendiri, atau perusahaan rokok yang mengadakan integrasi dengan perusahaan perkebunan cengkeh atau tembakau.

Dalam menjalankan strategi ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu bahwa seringkali untuk melakukan integrasi ke belakang ini dibutuhkan adanya modal yang tinggi sehingga mengganggu keseimbangan keuangan perusahaan. Adanya perkembangan teknologi dapat juga mempengaruhi keberhasilan integrasi ke belakang. Pengembangan produk atau proses yang baru mungkin memerlukan perubahan teknologi dan bahan mentah jenis baru, sehingga dalam hal ini perusahaan yang sudah melakukan integrasi ke belakang tidak fleksibel lagi dibanding pesaingnya yang tidak melakukan integrasi ke belakang.

#### **B. 4. 2. Horizontal Integration Strategy (Strategi Integrasi Horizontal)**

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

#### **B.5 Diversification Strategy (Strategi Pengembangan Bisnis)**

Kebanyakan perusahaan memulai usahanya dengan bisnis tunggalnya yang kecil dan melayani pasar lokal atau regional. Inti pokok strateginya adalah tumbuh dengan titik perhatian pada peningkatan penjualan, mengejar pangsa pasar (*Market Share*) serta membangun posisi persaingan yang kuat untuk menghadapi pesaing.

Sepanjang perusahaan mampu memanfaatkan sepenuhnya peluang yang ada dalam industri, maka diversifikasinya bukanlah sesuatu yang mendesak. Akan tetapi apabila potensi pertumbuhan perusahaan sudah mulai menyusut, atau apabila industri mengalami stagnasi, kemunduran atau hal-hal yang tidak menarik lainnya, masa depan

perusahaan menjadi suram, pertumbuhan menjadi lambat dan akhirnya keuntungan akan sulit diperoleh. Dalam kondisi seperti ini perusahaan bisa diibaratkan meletakkan telur dalam satu keranjang. Melihat kondisi demikian maka pilihan strateginya adalah mengintensifkan strategi yang sekarang atau mulai memusatkan perhatian pada peluang untuk deversifikasi.

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

1. Mencari produk baru yang mempunyai prospek profit yang lebih tinggi.
2. Menciutnya pasar karena adanya teknologi baru, sehingga perlu dicari peluang baru untuk menutup kehilangan pasar tersebut.
3. Menerapkan hasil penelitian dan pengembangan yang telah dilakukan perusahaan.
4. Menghasilkan produk baru yang mengikat konsumen atau yang berkaitan dengan produk yang sudah ada. Misalnya disamping menjual sepatu perusahaan juga menjual sandal dan kaos kaki.

5. Pemanfaatan limbah secara ekonomis. Misalnya ampas tebu untuk bahan baku pembuatan kertas.
6. Memperluas *product line* agar tidak ketinggalan jaman
7. Pasar di mana perusahaan beroperasi terlampau kecil dan terbatas untuk memungkinkan pertumbuhan.
8. Secara psikologis, manusia menjadi bosan melakukan hal yang sama berulang kali.

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

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

Penjelasan masing-masing strategi adalah sebagai berikut:

#### **B. 5. 1. *Concentric Diversification Strategy***

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

recorder kemudian juga mengembangkan kaset untuk video, karena menggunakan teknologi yang sama.

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

1. *Market Related Fit*, yaitu produk-produk yang berbeda dapat dipergunakan oleh konsumen yang sama dan atau di jual, dipasarkan dengan metode penjualan pada daerah geografis yang sama, atau dengan kata lain mempergunakan strategi pemasaran yang sama.
2. *Operating Fit*, yaitu usaha yang merupakan diversifikasi dengan menggunakan bagian-bagian biaya yang sama seperti transfer kecakapan, penelitian dan pengembangan, manufacturing dan assembling, serta administrasi.
3. *Management fit*, yaitu pengetahuan manajerial pada usaha/bisnis yang satu juga digunakan oleh bisnis lainnya.

#### **B. 5. 2. Conglomerate Diversification Strategy**

Adalah strategi yang mencari pertumbuhan di pasar yang baru yang tidak memiliki keterkaitan dengan

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

Menurut Johnson (1990) ada beberapa hal yang menarik dari diversifikasi konglomerat, yaitu:

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

### **RETRENCHMENT STRATEGY (STRATEGI PENGURANGAN)**

Strategi ini merupakan strategi yang paling berat untuk dilaksanakan pimpinan atau manajer. Sebab dengan menjalankan strategi ini sebenarnya manajer seolah-olah

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

Menurut Glueck (1998) beberapa alasan yang mendasari dirumuskan dan dilaksakannya strategi pengurangan ini adalah:

1. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap perusahaan berjalan dengan jelek.
2. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu strategi dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya untuk meningkatkan prestasi perusahaan.
3. Lingkungan dirasakan terlalu menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya.
4. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di industri lain, di mana kekuatan perusahaan dapat dimaksimalkan.

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

### **C. 1. Turnaround Strategy (Strategi Pembenahan)**

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

Pengurangan biaya, misalnya dengan mengurangi biaya tenaga kerja dengan cara memPHK karyawan, mengurangi biaya pemeliharaan yang kurang penting, mengurangi biaya perjalanan dinas seperti mengurangi perjalanan pesawat terbang untuk para eksekutif, menggunakan alat tulis kantor yang lebih mura, dan menyewa peralatan (*leasing*) dan lainnya.

Peningkatan pendapatan, misalnya melalui investasi dengan lebih baik, pengendalian persediaan secara lebih ketat, penagihan piutang yang lebih giat, memilih media periklanan yang lebih efektif, dan lain sebagainya.

Pengurangan aktiva, misalnya dengan menjual tanah, bangunan dan peralatan yang tidak diperlukan lagi karena usang atau peralatan yang dipergunakan sekarang ternyata tidak realitis, misalnya terlalu banyak yang menganggur dan sabagainya.

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

### **C. 2. Divestment Strategy (Strategi Pelepasan)**

Strategi merupakan alternatif lain dari strategi pengurangan yang dilakukan dengan cara menjual atau melikuidasi SBU atau bagian penting SBU. Strategi ini mempunyai implikasi modal yang sudah ditanam ditarik kembali. Hal ini karena strategi pembenahan yang dilakukan ternyata tidak berjalan dengan baik.

Beberapa alasan yang mendasari strategi ini antara lain bagian pasar sudah tidak memadai atau pertumbuhan penjualan yang lambat, keuntungan yang makin rendah, perubahan teknologi demikian cepat, atau karena adanya alternatif lain yang lebih baik.

Menurut Porter (1980), strategi ini merupakan pilihan yang sulit untuk dilaksanakan jika ada beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

1. Faktor struktural, misalnya karena aktiva yang digunakan perusahaan sifatnya spesifik sehingga sulit untuk dijual kepada perusahaan lain atau industri lain.
2. Faktor strategi perusahaan, semakin erat hubungan atau saling melengkapi antar SBU akan semakin sulit untuk melepaskannya.
3. Faktor manajerial, misalnya kurangnya informasi sehingga Sbu sulit bekerja dengan baik, bertentangan

dengan tanggungjawab sosial, dianggap sebagai suatu kegagalan dan sebagainya.

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

1. Kalau SBU itu dapat bertahan, ia dapat dialihkan sebagai perusahaan yang independen. Perusahaan induk mungkin akan melanjutkan atau tidak melanjutkan pemilikan atas perusahaan tersebut.
2. Kalau SBU bertahan, ia dapat dijual kepada karyawan.
3. SBU itu dapat dijual kepada pihak lain yang akan dapat mendapatkan manfaat yang lebih baik.
4. SBU itu dilakukan dan aktivanya di jual

### **C. 3. Liquidation Strategi (Strategi Likuiditas)**

Menurut Glueck (1990), yang dimaksud dengan strategi likuiditas adalah melibatkan penjualan atau penutupan suatu perusahaan. Strategi likuiditas ini kebanyakan tidak disenangi oleh pimpinan perusahaan karena dianggap menyiratkan kegagalan. Dan biasanya hanya dilakukan dalam keadaan yang mendesak. Walaupun strategi ini dijalankan hanya kalau alternatifnya adalah kebangkrutan atau kalau pemegang saham merasa akan lebih beruntung dengan hasil likuiditas daripada tetap berusaha menjaga perusahaan itu tetap berjalan.

## **COMBINATION STRATEGY (STRATEGI KOMBINASI)**

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

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

## **BUSINESS STRATEGY**

Konsep *business strategy* pada dasarnya difokuskan pada salah satu strategi business units (SBU) yang merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki berbagai bidang bisnis. *Business strategy* adalah strategi yang dikembangkan oleh pimpinan SBU yang diarahkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan: bagaimana usaha

itu akan bersaing dalam di mana unit bisnis tersebut beropersai? Barang atau jasa apa sebaiknya ditawarkan? Bagaimana berbagai fungsi – produksi, pemasaran, keuangan dan lain-lainnya dikelola agar diperoleh keunggulan bersaing dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan? Bagaimana respon yang harus diambil untuk menghadapi perubahan industri dan situasi persaingan? Serta bagaimana sumberdaya akan dialokasikan dalam unit usaha?

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

Walaupun terdapat banyak jenis *business strategy*, Porter (1980) membaginya ke dalam tiga kelompok besar, disebut dengan istilah “*three generic strategy*”, yang akan memberikan sebuah titik awal yang sangat baik untuk pemikiran strategis. Berikut ini akan dibahas masing-masing strategi yang diterangkan Porter tersebut.

### **A. Overall Cost Leadership Strategy (Kepemimpinan Biaya)**

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

1. Hubungannya dengan pesaing, perusahaan yang mempunyai posisi biaya rendah akan lebih tahan terhadap rivalitas para pesaing, karena dengan biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaing mengorbankan laba mereka demi persaingan.
2. Hubungannya dengan pelanggan, perusahaan yang mempunyai posisi biaya yang rendah dapat melindungi diri dari para pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ke tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya.
3. Hubungannya dengan pemasok, biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input.

4. Hubungannya dengan pendatang baru, biaya rendah akan menciptakan hambatan masuk (*entry barrier*) dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya.
5. Hubungannya dengan produk pengganti, posisi biaya rendah akan melindungi unit bisnis dari tekanan produk pengganti.

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

#### **B. Differentiation (Diferensiasi)**

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan ketersediaan suku cadang, atau dimensi-dimensi lain.

Diferensiasi, jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dengan strategi

keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba sehingga menghindari kebutuhan akan posisi biaya yang rendah. Kesetiaan pelanggan juga menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka harga. Akhirnya, dengan adanya kesetiaan pelanggan akan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti daripada para pesaing.

### **C. Fokus**

Strategi generik yang terakhir adalah memusatkan (Fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sehingga perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya.

## B A B Delapan

---

---

### **Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Analisis dan Pemilihan strategi Perusahaan secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti penting Analisis dan Pemilihan Strategi dan cakupannya

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami dan mengerti analisis dan pemilihan strategi
2. Menjelaskan dan menyebutkan analisis dan pemilihan strategi *corporate*
3. Menjelaskan dan menyebutkan analisis dan pemilihan *corporate strategy* pada Perusahaan *single business* atau *dominant business*
4. Menjelaskan dan menyebutkan analisis dan pemilihan *corporate strategy* pada perusahaan multi *business*
5. Menjelaskan dan menyebutkan analisis dan pemilihan *business strategi*



## **ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI**

### **PENDAHULUAN**

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

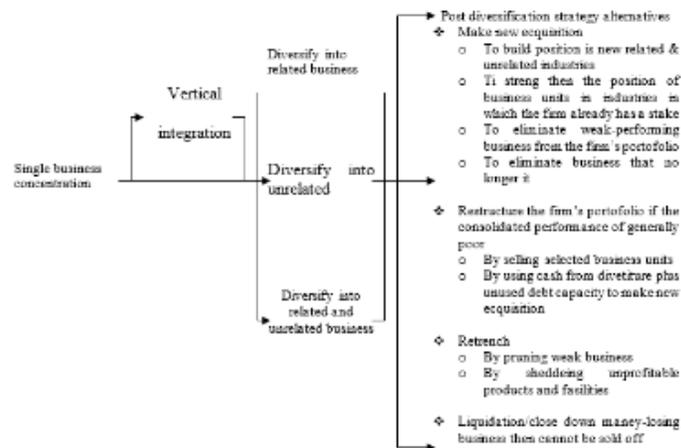
Pembahasan akan dimulai pada analisis dan pemilihan strategi tingkat *corporate*, baik *single*, *dominant business* maupun multi bisnis, dan kemudian dilanjutkan dengan pembahasan analisis dan pemilihan strategi tingkat bisnis. Sedangkan pembahasan strategi tingkat fungsional akan dibahas pada bab berikutnya.

### **ANALISIS DAN PEMILIHAN *CORPORATE* *STRATEGY***

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

yang baru. Sedangkan pada perusahaan yang multi bisnis, *corporate strategy* akan berhubungan dengan keputusan yang antara lain apakah bisnis-bisnis yang ada tetap dipertahankan, ditambah atau dikurangi, serta bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki.

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



Gambar 8.1: Typical Evaluation of Corporate Strategy  
 Sumber: Arthur TgAhompson, Jr and A.J. Strickland (1987)

Dari gambar 8.1 tersebut nampak bahwa pada umumnya perkembangan perusahaan dimulai dari perusahaan *single business*. Tetapi karena dirasa bahwa jika hanya bergerak dalam *single business* mengandung resiko yang besar, seperti ibaratnya meletakkan beberapa telur

dalam satu keranjang, maka perusahaan kemudian berusaha mengurangi resiko dengan strategi *vertical integration*, baik *backward* maupun *forward*. Dengan melakukan *backward integration* perusahaan berusaha menstabilkan supply bahan baku dan sekaligus menekan biayanya. Sedangkan dengan melakukan strategi *forward integration* perusahaan berusaha untuk meningkatkan aksesnya ke pelanggan, sehingga bisa meningkatkan besarnya penjualan. Diversifikasi yang masih berhubungan (*related diversification*) umumnya adalah strategi tingkat *corporate* berikutnya. Sebagai contoh perusahaan yang semula bergerak dalam bidang perhotelan, kemudian menambah bisnisnya dengan memasuki bisnis restoran. Dan tahapan yang terakhir adalah diversifikasi pada bidang yang tidak berhubungan (*unrelateddiversification*), yaitu dengan memasuki bidang bisnis yang tidak berhubungan dengan main bisnis (bisnis intinya). Sebagai contoh perusahaan yang bisnis intinya agrobisnis kemudian memasuki bisnis elektronika.

Pola perkembangan strategi tersebut di atas diharapkan menjadi satu pertimbangan dalam melakukan analisis dan pemilihan strategi tingkat *corporate*. Tantangan yang dihadapi oleh para penyusun strategi tingkat *corporate* adalah menggunakan pola di atas untuk memutuskan kapan perusahaan akan menjalankan strategi yang baru. Pada pembahasan berikut ini akan dijelaskan beberapa metode

yang bisa digunakan untuk menganalisis dan memilih beberapa strategi pada tingkat corporate.

**ANALISIS DAN PEMILIHAN *CORPORATE*  
*STRATEGY* PADA PERUSAHAAN *SINGLE*  
*BUSINESS* ATAU *DOMINANT BUSINESS***

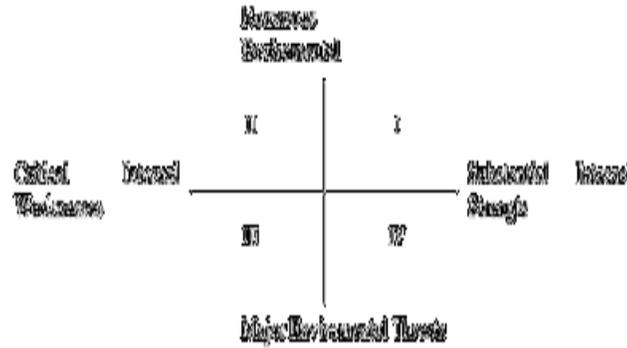
Pada perusahaan *single business* atau *dominant business* para penyusun strategi akan dihadapkan dengan bagaimana menganalisis dan memilih *grand* strategi. Metode yang digunakan antara lain:

***A. 1. SWOT ANALISIS***

Analisis SWOT sangat membantu penyusun strategi dalam mengembangkan profile strategi perusahaan atas dasar informasi yang berhasil dikumpulkan. Informasi-informasi tersebut meliputi kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) dari hasil analisis lingkungan internal, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threat*) yang muncul di lingkungan eksternal. Analisis SWOT mengasumsikan bahwa strategi yang sukses adalah yang mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang serta dalam waktu yang sama mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT dapat digunakan dalam beberapa cara, pertama, sebagai kerangka kerja untuk menilai posisi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Kedua, untuk mengidentifikasi

strategi yang paling sesuai dengan posisi perusahaan. Gambar 8.2 berikut ini akan menjelaskan bagaimana menggunakan matrik analisis SWOT untuk memilih strategi



Gambar 8.2: SWOT ANALYSIS MATRIX

Alternatif strategi untuk masing-masing quadrant adalah:

- Quadrant I : - Concentration (Market Penetration)
  - Market Development
  - Produk Development
  - Innovation
- Quadrant II :- Vertical Integration
  - Conglomerate Diversification
- Quadrant III :- Turnaround
  - Divestment
  - Liquidation
- Quadrant IV :- Horizontal Integration
  - Concentric Diversification

## A. 2. GRAND STRATEGY SELECTION MATRIX

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



Alternatif strategi untuk masing-masing quadrant adalah:

- Quadrant I : - vertical Intregation  
 - Conglomerate Diversification

- Quadrant II :- Turnaround
  - Divestment
  - Liquidation
- Quadrant III :- Marker Penetration
  - Market Development
  - Product Development
  - Innovation
- Quadrant IV :- Horizontal Integration
  - Concentric Diversification
  - Joint Venture

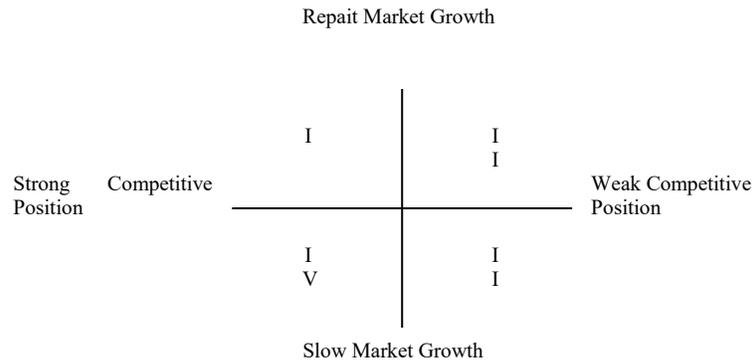
Gambar 8.3: GRAND STRATEGY SELECTION MATRIX

### A. 3. MODEL OF GRAND STRATEGY CLUSTERS

Panduan lain yang dapat digunakan untuk memilih strategi adalah matrix yang dikembangkan oleh Thompson, yaitu dengan memodifikasi BCG matrix, yang menjelaskan bahwa situasi perusahaan dapat digambarkan dalam kaitannya dengan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi persaingan perusahaan di industri. Yang dimaksud dengan tingkat pertumbuhan pasar di sini adalah pertumbuhan pasar di mana perusahaan berada.

Pertumbuhan pasar ini antara lain bisa dilihat dari besarnya kenaikan penjualan total pasar pada periode yang lain. Sedangkan posisi persaingan perusahaan digunakan untuk menjelaskan berapa besarnya *market share* (pangsa pasar atau bagian) yang dikuasai perusahaan dibandingkan

dengan besarnya *market share* dari pesaing terkuat di pasar yang bersangkutan. Jika pertumbuhan pasar dan posisi persaingan perusahaan dipertimbangkan bersama-sama, maka perusahaan bisa dikategorikan dalam empat quadrat seperti nampak pada gambar 8.4 berikut ini:



Gambar 8.4: MODEL OF GRAND STRATEGY CLUSTER

Quadrant I : - Consentration (Market Penetration)

- Vertical Integration
- Conglomerate Diversification

Quadrant II : - Consentration (Market Penetration)

- Horizontal Integration
- Divestment
- Liquidation

Quadrant III : - Turnaround

- Concentric Diversification
- Conglomerate Diversification

- Divestment
  - Liquidation
- Quadrant IV :- Concentric Diversification
- Conglomerate Diversification
  - Joint Venture

## **ANALISIS DAN PEMILIHAN CORPORATE STRATEGY PADA PERUSAHAAN MULTI BUSINESS**

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

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

akan mengetahui bahwa portfolio bisnisnya terdiri dari beberapa “bisnis-bisnis masa lalu” dan “bisnis-bisnis masa depan”. Dua model yang paling dikenal untuk mengevaluasi portfolio bisnis akan dijelaskan berikut ini:

**B. 1. THE BCG GROWTH/SHARE MATRIX**

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

HIGH	LOW	
STARS	QUESTION MARK MARKET GROWTH RATE	HIGH
CASH COWS	DOG	LOW

Gambar 8.5: RELATIVE COMPETITIVE POSITION

Sumbu vertikal untuk menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar per-tahun di mana masing-masing SBU berada, yang sebenarnya menunjukkan daya tarik pasar. Pertumbuhan pasar ini dibagi menjadi pertumbuhan tinggi dan rendah. Dalam gambar 8.5 skala yang biasanya digunakan antara 0% hingga 20%, meskipun skala

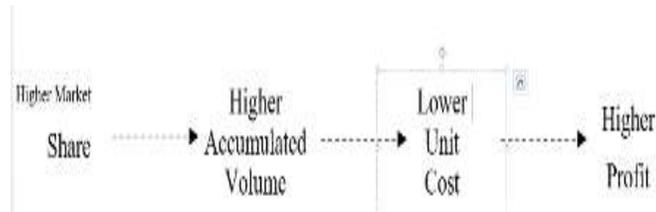
yang lebih besar dapat juga digunakan. Namun tingkat pertumbuhan pasar yang melebihi 10% umumnya sudah dianggap tinggi. Adapun cara menghitungnya menurut Hax (1984) adalah dengan rumusan sebagai berikut:

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

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

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

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



Higher  
Profit

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

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

### **SBU TANDA TANYA (*QUESTION MARKS*)**

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

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

### **SBU BINTANG (*STARS*)**

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

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

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

### **SBU SAPI PERAH (*CASH COWS*)**

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

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

### **SBU ANJING (*DOGS*)**

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

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

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

#### **Membangun (*increase*)**

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

#### **Mempertahankan (*hold*)**

Di sini tujuannya adalah menjaga pangsa pasar SBU. Tujuan ini sesuai dengan SBU “*starts*” atau “*cash cows*”

yang kuat jika mereka diharapkan terus menghasilkan *cashflow* yang besar.

#### **Memanen (*harvest*)**

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

#### **Dihapuskan (*divest*)**

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

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

Business category	Market share thrust	Business profit	Investment required	Net cash flow
Stars	Hold/increasing	high	high	Around zero or slightly negative
Cash cows	Hold	High	High	Highly positive
Question mark	increase	None/negative	Very high	Highly negative
	Harvest/divest	Low/negative	disinvest	positive
Dogs	Harvest/divest	Low/negative	disinvest	positive

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

## **B.2.PENDEKATAN GENERAL ELEKTRIC (*THE GE NINE-CELL PLANNING GRID*)**

Untuk mengatasi kelemahan yang terdapat dalam BCG matrix, maka general electric telah dikembangkan pendekatan portfolio lainnya yang lebih dikenal dengan “*the GE Nine-Cell Planning Grid*”. Dalam matrix yang dikembangkan oleh general electric setiap SBU dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu “daya tarik pasar/industri (*industry ettractiveness*) dan kekuatan bisnis (*business strength*). SBU dikatakan berhasil jika mereka mengembangkan diri dalam industri yang menari dan memiliki kombinasi kekuatan bisnis yang diperlukan untuk berhasil dalam industri tersebut. Jika salah satu variabel atau lainnya tidak ada, kegiatan usaha tidak akan berhasil dengan baik. Tidak ada sebuah perusahaanpun yang kuat, namun beroperasi dalam industri yang tidak menarik, ataupun sebuah perusahaan lemah yang beroperasi dalam industri yang menarik akan dapat menjalankan usahanya dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengukur dua variabel utama yang membentuk matrix dengan pendekatan ini para penyusun strategi harus mengidentifikasi faktor-faktor yang melandasi setiap variabel itu dan menemukan suatu cara untuk mengukur mereka dan menggabungkannya menjadi sebuah matrix. Beberapa faktor yang membentuk kedua variabel dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

Daya Tarik Industri	Kekuatan Bisnis
Besarnya pasar keseluruhan	Pangsa pasar relatif
Tingkat pertumbuhan pasar	Pertumbuhan pangsa pasar
Profit margin industri	Kualitas produk
Intensitas persaingan	Reputasi merk
Persyaratan teknologi	Jaringan distribusi
Inflasi yang tidak menentu	Efisiensi produksi
Persyaratan energi	Biaya per unit
Dampak lingkungan	Pengadaan bahan baku
Sosial/politik/hukum	Prestasi R&D
	Manajemen personalia

Jadi daya tarik industri berbeda-beda menurut besarnya pasar (pasar yang besar akan lebih menarik daripada pasar yang kecil), laju pertumbuhan pasar (pasar yang tumbuh dengan cepat akan lebih menarik dibanding dengan pasar yang tumbuh dengan lamban), margin laba (industri dengan margin laba yang tinggi lebih menarik dibandingkan yang rendah) dan sebagainya. Sedangkan kekuatan bisnis juga berbeda-beda tergantung pada laju pangsa pasar yang dikuasai (semakin besar semakin kuat), kualitas produk (semakin tinggi dibandingkan pesaingnya semakin kuat) dan seterusnya. Sehingga dengan matrix model GE ini akan menentukan penyusunan strategi untuk memperhatikan lebih banyak lagi aspek kegiatan bisnis nyata atau yang potensial dibandingkan dengan model BCG yang telah dibahas di atas.

Dengan menggunakan pendekatan GE ini masing-masing SBU ditempatkan pada sembilan grid yang tersedia sesuai dengan hasil penilaian atas daya tarik industri dan kekuatan masing-masing SBU, seperti yang nampak dalam gambar 8.6 berikut ini:

		High	Medium	Low		
		Industry Attractiveness				
		1	2	3	Strong	Business Strength
		4	5	6	Average	
		7	8	9	Weak	

Gambar 8.6: Pendekatan G.E

Dari hasil memposisikan masing-masing SBU di dalam grid, akan bisa diketahui:

- SBU yang kuat (grid 1, 2, 4), di mana perusahaan harus melakukan “*investment and growth*”.
- SBU yang sedang (grid 3, 5, 7) di mana perusahaan harus melakukan “*selectivity*”
- SBU yang lemah (grid 6, 8, 9) di mana perusahaan bisa menjalankan strategi “*harvest/divest*”

Dengan diketahuinya posisi masing-masing SBU tersebut, maka perusahaan dapat mengevaluasi dan menetapkan tujuan bagi setiap SBU dan berapa besarnya

sumber daya yang harus dialokasikan ke masing-masing SBU.

## **ANALISIS DAN PEMILIHAN *BUSINESS***

### ***STRATEGY***

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

### **PERSYARATAN STRATEGI GENERIK**

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

### ***OVERALL COST LEADERSHIP***

Untuk menjalankan strategi keunggulan biaya ini persyaratan yang diperlukan adalah:

*Ketrampilan dan sumber daya*

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

*persyaratan organisasi*

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

***DIFFERENTIATION***

Persyaratan yang diperlukan untuk menjalankan strategi diferensiasi adalah sebagai berikut:

*Ketrampilan dan sumber daya*

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

Persyaratan organisasi

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

### ***FOKUS***

Persyaratan untuk strategi fokus adalah sebagai berikut:

Ketrampilan dan sumber daya

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

Persyaratan organisasi

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

### **RESIKO-RESIKO DARI STRATEGI GENERIK**

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

Resiko overall cost leadership

1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau mengalami masa lalu

2. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang lebih modern.
3. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dipusatkan kepada biaya.
4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merk atau pendekatan diferensiasi dari pesaing

#### Resiko differentiation

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

#### Resiko fokus

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

# Bagian Tiga

---

---

## *IMPLEMENTASI STRATEGI*

---

**Bab IX : Implementasi Strategi**

**Bab X : Pengendalian strategi: Tinjauan dan Evaluasi Strategi**

---

**Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Implementasi Strategi dan selanjutnya dapat menjelaskan arti Implementasi Strategi dan cakupannya.

**Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Menjelaskan implementasi strategi
2. Mengoperasikan strategi
3. Menyebutkan dan menjelaskan tujuan tahunan
4. Merumuskan dan memadukan *functional strategy*
5. Mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan
6. Melembagakan strategi
7. Memilih struktur organisasi yang paling efektif



## IMPLEMENTASI STRATEGI

### *PENDAHULUAN*

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

Pembahasan pada bab ini didasarkan pada dua gagasan pokok yaitu, pertama, sebelum dapat diimplementasikan, strategi harus di *operasionalkan*, artinya strategi harus diproses dan disistematisasikan menjadi tindakan-tindakan nyata sehingga benar-benar dapat dilaksanakan oleh manajer dan karyawan. Kedua, strategi harus dilembagakan supaya berhasil, yaitu, strategi harus menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi sehari-hari, meresap pada kultur/budaya, sistem dan nilai-nilainya.

## MENGOPERASIKAN STRATEGI

Untuk mengoperasionalkan sebuah strategi, kita harus menerobos ketentuan-ketentuan yang samar-samar seperti “*harvest*” atau “*grow*” dan merencanakan tindakan fungsional dan tindakan individual yang nyata. Dalam bagian ini akan dibahas beberapa cara untuk mengoperasionalkan strategi yang meliputi:

1. Menentukan tujuan tahunan (*annual objective*)

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

### ***Kriteria Tujuan Tahunan Yang Efektif***

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

a. *Link to long-term objectives*

Setiap tujuan harus sesuai dengan satu atau lebih tujuan jangka panjang. Untuk itu ada baiknya terlebih dulu dipahami perbedaan antara tujuan jangka panjang dengan tujuan tahunan berikut ini:

1) *Time Frame*

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

2) *Specificity*

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

3) *Measurement*

Meskipun sama-sama dinyatakan “*quantifiable*”, namun tujuan jangka panjang umumnya dinyatakan dengan angka relatif. (misalnya *market share 20%*), sedangkan tujuan tahunan dinyatakan dalam angka

absolut, misalnya tahun yang akan datang penjualan harus meningkat sebesar 10%).

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

Tujuan jangka panjang:

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

Tujuan tahunan:

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

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

b. *Integrated and Coordinated Objectives and Activities*

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

c. *Measurable Objectives*

Tujuan tahunan akan lebih konsisten jika setiap tahun menyatakan dengan jelas tentang “apa” yang akan dicapai, “kapan” akan dilaksanakan, dan “bagaimana” cara mencapainya dengan ukuran tertentu. Sehingga dengan demikian tujuan akan lebih bermanfaat guna memantau

efektifitas aktivitas dari masing-masing fungsi yang ada di perusahaan.

d. *Priorities*

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

***Manfaat Tujuan Tahunan***

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

2. Merumuskan strategi fungsional

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

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

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

### **PERBEDAAN GRAND DAN FUNCTIONAL STRATEGY**

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

a. Jangka waktunya

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

b. Ditinjau Dari Kekhususannya

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

c. Partisipasi Yang Terlihat Dalam Perumusan Strategi

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

Pada pembahasan berikut akan diuraikan secara ringkas beberapa *functional strategy* yang meliputi

fungsi pemasaran, produksi/operasi, keuangan dan akuntansi, R&D, dan sumber daya manusia.

### ***Functional Strategy Bidang Pemasaran***

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

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

### ***Functional strategy Bidang Produksi/Operasi***

Bidang produksi/operasi ini berkaitan dengan transformasi bahan, tenaga kerja, dan mesin (barang modal) menjadi barang atau barang. Strategi bidang

produksi/operasi mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi barang atau jasa yang antara lain mencakup ukuran dan lokasi pabrik, pemilihan peralatan, pembelian bahan baku dan komponen-komponen, penjadwalan, penyimpanan, pengadaan tenaga kerja dan penempatannya, transportasi, pengendalian mutu dan sebagainya.

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

#### ***Functional Strategy Bidang Keuangan dan Akuntansi***

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

### ***Functional Strategy Bidang Penelitian dan Pengembangan***

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

Ada empat kemungkinan strategi penelitian dan pengembangan, masing-masing tergantung pada skala perusahaan, kepemimpinan teknis, lingkungan dan para pesaing. *Strategi inovatif*, yang dipusatkan untuk pengembangan barang atau jasa baru, *strategy protektif* dipusatkan pada usaha meningkatkan produk yang ada untuk mempertahankan posisi sekarang dalam industri yang bersangkutan. Selain itu bisa juga melakukan *strategy peniruan* yaitu untuk menganalisis produk pesaing dan mengambil spesifikasi atau ciri-ciri yang baik. Dan, yang terakhir *strategi kombinasi* yaitu melakukan beberapa atau semua strategi di atas. IBM misalnya melakukan inovasi produk baru sekaligus juga melindungi produk-produknya yang sudah ada.

### ***Functional Strategy Bidang Sumber Daya Manusia/Personalia***

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

#### ***Memadukan Functional Strategy***

Setelah semua fungsi yang ada dalam perusahaan telah mengembangkan *functional strategy*, implementasi strategi tidak berarti sudah selesai. Masih ada hal lain yang perlu dipastikan, yaitu apakah *functional strategy* yang telah disusun oleh masing-masing fungsi tersebut sudah padu satu sama lainnya sehingga tujuan benar-benar bisa tercapai. Sebab seperti telah dijelaskan di atas bahwa karena wewenang yang berbeda, prestasi diukur dengan cara yang berbeda pula, maka konflik antar fungsi saja terjadi. Misalnya, upaya untuk memaksimalkan persediaan, dapat mengakibatkan korban kepuasan konsumen. Untuk perlu adanya upaya untuk memadukan *functional strategy*. Salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk memadukan fungsional strategi adalah dengan membentuk “dewan perencanaan” yang bertugas untuk mempersiapkan petunjuk-petunjuk bagi penyusun *functional strategy*.

Sehingga diharapkan strategi yang dikembangkan itu selaras secara menyeluruh.

3. Merumuskan dan mengkomunikasikan kebijakan (*Policy*)

Kebijakan atau *policy* menurut (1993) “*policy refers to specific guide-lines, methods, procedures, rules, forms, and administrative practices established to support and encourage work toward stated goals*” atau singkatannya kebijakan adalah pedoman bertindak bagi manajer fungsi atau dibawahnya dalam mengimplementasikan strategi. Kebijakan bisa ditulis dan formal, namun bisa juga tidak tertulis dan tidak formal. Namun pada umumnya kebijakan yang tertulis dan formal mempunyai beberapa keuntungan, antara lain: mengurangi munculnya *miss under standing* dan bisa digunakan sebagai alat untuk mengkomunikasikan wewenang dan sanksi. ]

Menurut David (1993), beberapa contoh masalah yang menghendaki adanya kebijakan manajemen antara lain:

- a. *To offer externalize or limited management-development workshops and seminar*
- b. *To centralize or decentralize employee-training activities*
- c. *To recruit through employment agencies, college campuses, and/or newspaper*
- d. *To promote from within or hire from the outside*

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

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

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

*Kebijakan Pendukung:*

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

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

*Kebijakan Pendukung:*

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

- 3) Pada bulan Januari 2000, besarnya persediaan di gudang harus diturunkan sebesar 30%.
- b. Tujuan Departemen Produksi: meningkatkan produksi sebesar 10.000 unit pada tahun 2000
- Kebijakan Pendukung:*
- 1) Pada bulan Januari 2000, karyawan diwajibkan kerja lembur
  - 2) Pada bulan Januari 2000, kepada karyawan yang tidak pernah absen pada tahun 1999 akan diberikan penghargaan
  - 3) Pada bulan Januari 1999, peralatan produksi yang baru akan disewa saja daripada dibeli.

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

- c. *Kebijakan pemasaran*, “tidak boleh memberikan produk perusahaan secara gratis kepada perorangan atau organisasi”
- d. *Kebijakan keuangan*, “kebutuhan investasi modal setiap tahun tidak boleh melebihi besarnya depresiasi”
- e. *Kebijakan pembelian*, “setiap cabang diperbolehkan membeli bahan baku dari lokal dan tidak tergantung pada sumber bahan baku yang dimiliki perusahaan”

## MELEMBAGAKAN STRATEGI

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

Pembahasan pada bagian ini akan menjelaskan tentang ke empat unsur di atas yaitu 1) mengevaluasi keunggulan dan kelemahan beberapa alternatif struktur dan peranannya dalam implementasi strategi, 2) mendiskusikan dimensi kepemimpinan (*leadership*) yang sangat penting peranannya dalam implementasi strategi, 3) menjelaskan tentang bagaimana peranan budaya dalam kehidupan organisasi, 4) menunjukkan bagaimana sistem *reward* dapat digunakan untuk melembagakan sebuah strategi.

## STRATEGI DAN STRUKTUR

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

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

menghindari jangan sampai terjadi hal-hal yang tumpang tindih atau duplikasi atau spesialisasi yang berlebihan, karena akan menimbulkan kejemuhan.

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

#### 1. *Strategi Fungsional*

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

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

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

2. *Organisasi Geographis*

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

3. *Organisasi Divisional*

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

titik berat lebih besar diberikan pada tingkat divisi daripada keseluruhan perusahaan.

#### 4. *Organisasi Strategy Business Units*

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

Keunggulan struktur organisasi ini anatara lain adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki koordinasi diantara divisi-divisi dengan masalah-masalah strategi dan lingkungan pasar/produk yang mirip/sejenis.

- b. Memudahkan perencanaan perusahaan lebih mendalam dan jelas
- c. Memperketat manajemen strategi dan pengendalian perusahaan yang besar dan luas
- d. Mempermudah jalur-jalur tanggung jawab setiap unit perusahaan yang berbeda-beda.

Adapun kelemahan stuktur organisasi ini dapat disebutkan sebagai berikut:

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

#### 5. *Organisasi Matrix*

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

### **PEMILIHAN STRUKTUR ORGANISASI YANG PALING EFEKTIF**

Bentuk struktur organisasi yang mana yang paling baik? Banyak penelitian telah dilakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Hasil penelitian intinya menyatakan bahwa struktur organisasi yang paling baik adalah yang

mempunyai karakteristik yang sesuai dengan strategi yang dipilih. Artinya, struktur organisasi harus sesuai dengan ukuran perusahaan, perubahan-perubahan dalam perusahaan, kompleksitas perusahaan, karakteristik personal, dan ketergantungan perusahaan dengan lingkungannya.

### **Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)**

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

### ***Peran Eksekutif kepala (CEO = Chief Executive Officer)***

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

Kenyataan ini memberikan CEO peranan khusus dalam implementasi strategi. Pertama, CEO menafsirkan

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

### ***Peran Manajer Kunci (Key Managers)***

Para CEO yakin bahwa faktor paling penting dalam implementasi strategi yang berhasil adalah penempatan orang yang tepat pada posisi manajerial kunci. Mereka mencari sosok orang yang kemampuan, pendidikan, pengalaman, catatan prestasi, dan kepribadiannya tampak sesuai dengan situasi khusus yang mereka harapkan. Misalnya, mereka dapat memilih untuk mengangkat seseorang dari dalam organisasi itu sendiri atau mereka dapat memilih untuk mempekerjakan orang luar. Orang dalam, ada keuntungannya karena mengenal organisasi yang bersangkutan dan para pemain kunci, namun ikatan yang sama ini dapat membahayakan kemampuannya untuk mengadakan perubahan-perubahan. Orang luar, dapat membawa masuk keahlian, pengalaman, dan semangat

yang dibutuhkan, namun mereka sulit didapat dan mahal untuk merekrutnya.

Manurut Pearce (1990) ada beberapa keuntungan dan kerugian dengan menggunakan orang dalam atau orang luar yaitu:

**Keuntungan**

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

**Kerugian**

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

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

Masih menurut Pearce (1990), ada empat pendekatan yang berbeda yang dapat diambil terhadap keputusan pengangkatan tersebut, masing-masing dengan kekuatan dan kelemahannya. Pada umumnya, keuntungan-keuntungan relatif orang dalam versus orang luar tergantung pada sejauh mana prestasi organisasi dan perubahan serta komplikasi-komplikasi yang diperlukan oleh strategi yang baru.

Orang luar merupakan pilihan terbaik jika dalam situasi perputaran (*turnover situation*), yaitu apabila

organisasi berprestasi kurang baik dan strategi menghendaki perubahan-perubahan besar. Orang luar mempunyai pengalaman untuk menjalankan strategi baru dan tidak bersikap defensif terhadap ketidakcukupan sebelumnya serta tidak terikat pada komitmen sebelumnya. Disamping itu, para karyawan lebih mungkin menerima perubahan dengan lebih serius jikalau orang baru dibawa masuk.

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

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

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

## **Budaya Dan Strategi**

Budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, sikap dan norma bersama yang membentuk tingkah laku dan harapan-harapan dari setiap anggota organisasi. Budaya meskipun kurang eksplisit dibandingkan dengan peraturan dan prosedur, dapat mempunyai pengaruh yang jauh lebih kuat terhadap cara para karyawan dan manajer mendekati masalah, melayani pelanggan, dan lain-lain. Pada umumnya, budaya organisasi menentukan tingkah laku apa yang tepat bagi para karyawan dan persoalan apa yang harus mendapat prioritas.

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

### **Sistem Balas Jasa (*Reward*)**

Balas jasa dan insentif membantu implementasi strategi dengan membentuk tingkah laku individu dan kelompok. Rencana insentif harus dirancang dengan baik

dan konsisten dengan tujuan dan struktur organisasi. Rencana insentif yang baik akan memotivasi para karyawan untuk mengerahkan prestasinya guna tercapainya tujuan organisasi.

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

### **HAMBATAN TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI**

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

#### ***Hambatan Lingkungan***

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

Kelima tantangan itu adalah sebagai berikut:

1. *Kelangkaan*

Kecenderungan pertama adalah sumber daya alam yang makin berkurang sehingga menyebabkan

meningkatnya biaya bahan mentah. Untuk menanggapinya, strategi harus 1) menggarap bisnis yang menggunakan sumberdaya secara efisien dan yang keuntungannya kurang rentan terhadap peningkatan biaya bahan mentah dan 2) meramalkan kekurangan yang mengancam sambil mencari pengganti dan sumber pemasok alternatif.

2. *Politik*

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

3. *Sikap*

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

para manajer memahami arah strategi dan makin mereka membantu keberhasilannya, akan makin besar rasa komitmen mereka.

4. *Pergeseran Kekuatan*

Kelompok-kelompok kepentingan dan tekanan-tekanan dari luar terhadap organisasi juga terus bergeser. Organisasi dapat memantau kecenderungan ini dan mencoba mengurangi sumberdaya mereka jauh dari bidang yang peka. Misalnya, banyak perusahaan meninggalkan Afrika Selatan karena takut adanya tekanan dari pihak anti apartheid.

5. *Teknologi*

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

***Hambatan internal***

Ada beberapa hambatan internal terhadap implementasi strategi, yaitu:

1. *Kekuatan*

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

2. *Eksekutif Ketinggalan Jaman*

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

3. *Kepicikan*

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

4. *Nilai, Gaya, Tradisi*

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

5. *Kekuasaan*

Banyak organisasi, CEO benar-benar tidak mampu mengubah arah perusahaan dan merelokasikan sumberdaya strategi. Hal ini dapat menjadi apabila kekuasaannya didsentralisasikan untuk kepentingan manajer fungsional, hampir berhenti dari jabatannya, prestasinya jelek sehingga mengurangi kepercayaan atas dirinya.

**Tujuan Instruksional Umum:**

Dengan mempelajari pokok bahasan ini diharapkan para mahasiswa dapat mengerti dan memahami pengertian Pengendalian Strategi secara umum dan selanjutnya dapat menjelaskan arti Pengendalian Strategi dan cakupannya.

**Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu

1. Menjelaskan pengendalian strategi
2. Menyebutkan dan menjelaskan proses pengendalian strategi



## **PENGENDALIAN STRATEGI: TINJAUAN DAN EVALUASI STRATEGI**

### ***PENDAHULUAN***

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

Oleh karena itu, manajemen perlu mengembangkan suatu sistem umpan balik dan

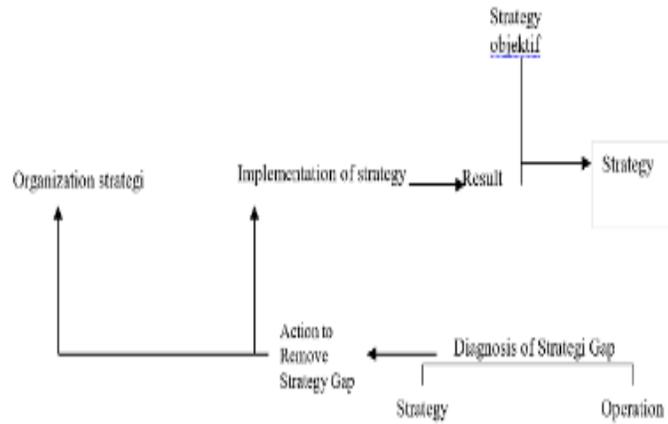
membandingkan strateginya dengan pencapaian tujuan serta menyimpulkan apakah strategi yang diimplementasikan telah gagal atau berhasil mencapai tujuan. Dengan kata lain, manajemen perlu melakukan pengendalian terhadap implementasi strategi.

### **PROSES PENGENDALIAN STRATEGI**

Menurut Baseman (1989), proses pengendalian strategi terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan Kinerja Standar
2. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja yang Sesungguhnya Terjadi dan Dibandingkan dengan Kinerja Standar
3. Mendiagnosis Penyebab Perbedaan (jika ada) antara Kinerja Standar dengan Kinerja sesungguhnya.
4. Mengambil Tindakan Koreksi
5. Mendapatkan Umpan Balik Dari Intern Maupun dari Lingkungan Ekster dan Memantau Kinerja Sesungguhnya.

Tahapan-tahapan di atas dapat digambarkan dalam bentuk kerangka kerja seperti yang nampak dalam gambar 10.1 sebagai berikut:



Gambar 10.1: Kerangka Kerja Evaluasi Strategi  
 Sumber: Glen Boseman and Arvind Phatak (1989)

### MENENTUKAN KINERJA STANDAR

Strategi harus dievaluasi segera setelah diimplementasikan agar manajemen yakin bahwa strategi telah berjalan dengan baik dan selanjutnya secara periodik dievaluasi lagi untuk melihat apakah strategi tersebut masih dapat berjalan. Menurut Glueck (1988), ada dua standar yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi strategi, yaitu standar kualitatif dan kuantitatif.

#### Standar Kualitatif

Untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat, maka standar kualitatif perlu digunakan. Pertanyaan dasarnya adalah apakah tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif adalah “konsisten, tepat dan dapat berjalan (*workable*)”.

### ***Konsistensi***

Strategi harus konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan, selaras dengan tujuan lingkungan, dan dilaksanakan sesuai dengan pola-pola yang terintegrasi.

### **Tepat Guna**

Strategi yang dilaksanakan harus sesuai dengan sumber daya yang dimiliki yang bersifat terbatas, tingkat risikonya dapat diterima manajemen, dan meliputi jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan.

### **Dapat Berjalan**

Strategi yang dijalankan harus mempertimbangkan apakah akan menghabiskan sumber daya atau tidak, menimbulkan masalah lanjutan, dan apakah ada akibat tak terduga yang dapat dihindari.

### ***Standar Kuantitatif***

Evaluasi strategi juga dapat dilakukan dengan menggunakan standar kuantitatif. Standar kuantitatif dapat dibandingkan dengan periode yang lalu atau dengan pesaingnya dalam periode yang sama. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- Laba bersih dan harga saham
- Tingkat deviden
- Laba per lembar saham
- Tingkat pengendalian modal sendiri (ROE)
- Tingkat pengembalian investasi (ROI)
- Pangsa pasar (*market share*)
- Pertumbuhan penjualan

- Hilangnya hari kerja sebagai akibat pemogokan
- Biaya produksi dan efisiensi
- Biaya distribusi dan efisiensi

Pemilihan standar baik kualitatif maupun kuantitatif untuk memudahkan pengendalian strategi adalah suatu tugas yang sulit. Standar ganda dimensi kualitatif dan kuantitatif biasanya digunakan. Dan, pengukuran yang penting harus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Di samping itu pemilihan standar evaluasi hendaknya mempunyai fleksibilitas dan kemampuan untuk memungkinkan strategi mendapatkan umpan balik yang diperlukan bagi penyesuaian dan perumusan kembali

Setelah standar evaluasi ditentukan maka langkah berikutnya adalah pengukuran dan evaluasi terhadap penyimpangan-penyimpangan implementasi agar tindakan koreksi dapat dilakukan. Tindakan koreksi diperlukan jika dari hasil evaluasi menunjukkan adanya penyimpangan-penyimpangan yang nyata atau yang diproyeksikan dari rencana. Tahapan-tahapan tersebut perlu dilakukan untuk memberikan umpan balik demi terjaminnya pelaksanaan pengulangan proses strategi manajemen.

## SOAL-SOAL TERPILIH

1. Uraikan dengan singkat kebaikan dan kekurangannya CEO (*Chief Executive Officer*) terdiri dari satu orang dengan CEO terdoro dari lebih dari satu orang, beri keterangan yang jelas jawaban saudara?
2. Meskipun manajemen strategi penting bagi perusahaan, namun banyak perusahaan yang tidak mempunyai manajemen strategi. Jelaskan faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan enggan menyusun manajemen strategi
3. Jelaskan perbedaan antara perencanaan strategi dengan perencanaan operasional
4. Jelaskan siapa saja yang terlibat di dalam penyusunan manajemen strategi dan sebutkan peranan masing-masing
5. Unsur-unsur dari proses perencanaan strategi terdiri dari:
  - a. Pemahaman terhadap lingkungan yang berubah-ubah
  - b. Misi dasar organisasi
  - c. Tujuan pokok perusahaan
  - d. Sasaran perencanaan jangka panjang
  - e. Program kebijakan dan strategiApakah yang dimaksud dengan hal-hal-hal tersebut di atas? Beri keterangan jawaban saudara!

6. Unsur-unsur proses manajemen strategi terdiri dari apa saja, beri keterangan jawaban saudara!
7. Uraikan dengan singkat perkembangan atau daur perusahaan, beri masing-masing contoh yang berhubungan dengan perusahaan di Indonesia? Bagaimana pula jika daur perusahaan dihubungkan dengan PT Bentoel di Malang? Beri penjelasan jawaban saudara!
8. Fungsi manajemen menurut manajemen strategi terdiri dari apa saja, beri keterangan jawaban saudara
9. Untuk menentukan organisasi yang paling baik supaya selaras dengan strategi yang dipilih, hal-hal apa saja yang perlu dipertimbangkan, beri penjelasan jawaban saudara
10. Tugas manajer puncak menurut Peter F. Drucker terdiri dari apa saja, beri keterangan jawaban saudara
11. Para penyusun strategi memiliki banyak karakteristik, sebutkan karakteristik apa saja yang perlu dipertimbangkan
12. Di dalam organisasi ada dua jenis manajemen, yaitu manajemen strategi dan manajemen operasional, apakah yang dimaksud dengan hal-hal tersebut? Berilah masing-masing contoh
13. Uraikan dengan singkat perbedaan strategi, kebijakan dan taktik.

14. Alasan apa saja yang menyebabkan mahasiswa mempelajari manajemen strategi, beri keterangan jawaban saudara
15. Dalam proses manajemen strategi salah satu langkah yang penting adalah perumusan misi.
  - a. Bagaimana merumuskan misi suatu perusahaan
  - b. Jika situasi berubah, dapatkah misi berubah? Berikan argumen saudara
  - c. PT Sanny Toys yang memproduksi mainan anak-anak dari kayu dengan menggunakan teknologi yang sederhana merasa sangat khawatir dengan pertumbuhan pasar video game, nitendo dan sebagainya. Bagaimana misi perusahaan tersebut harus dirumuskan agar bisa mempengaruhi tanggapan perusahaan terhadap ancaman lingkungan seperti itu?
16. Pilih salah satu stasiun radio swasta di kota saudara dan yang anda kenal, kemudian dari pengamatan saudara coba sebutkan misi, tujuan dan strateginya. Kemudian strategi apa lagi yang harus dilakukan oleh stasiun radio tersebut agar misinya tercapai?
17. Hal-hal apakah yang lazimnya dinyatakan dalam misi perusahaan? Jelaskan dengan singkat!
18. Siapkah satu atau dua halaman dinyatakan pernyataan misi lembaga pendidikan di mana saudara bekerja atau perusahaan yang saudara ketahui

19. Untuk menetapkan strategi suatu perusahaan/organisasi, diperlukan analisis lingkungan. Sebutkan dan jelaskan:
- Fungsi analisis lingkungan bagi perusahaan
  - Teknik, sumber informasi, serta alat analisis lingkungan
  - Macam-macam atau jenis lingkungan
20. Dengan ditandatanganinya deklarasi Marrakesh yang mengesahkan pembentukan World Trade Organization (WTO) oleh 124 menteri dari seluruh penjuru dunia pada tanggal 15 April 1994, maka suatu perubahan yang dratis dalam lingkungan bisnis dunia telah terjadi.
21. Supaya kegiatan bisnis sukses diantaranya harus memperhatikan terus menerus perubahan lingkungan. Faktor lingkungan dapat dikelompokkan menjadi lingkungan eksternal dan internal. Uraikan dengan singkat faktor-faktor lingkungan itu terdiri dari apa saja, beri penjelasan jawaban saudara.
22. Analisis SWOT sangat penting artinya dalam kaitannya dengan mempelajari proses manajemen strategi. Coba kembangkan analisis SWOT terdapat lembaga pendidikan di mana anda saat ini belajar. Identifikasi unsur-unsur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada sebanyak mungkin.
23. Salah satu bagian penting dalam proses manajemen strategi adalah analisis peluang dan ancaman. Anda

diminta untuk mengidentifikasi perubahan demografi yang sedang terjadi dan akan terjadi di Indonesia serta jelaskan perubahan tersebut membawa peluang atau menimbulkan ancaman!

24. Dari beberapa perubahan lingkungan di bawah ini coba kembangkan analisis peluang dan ancaman terhadap masing-masing industri yang terkait:
  - a. Kalau keadaan lalu lintas di Semarang makin hari makin macet sehingga sulit untuk mencari tempat parkir
  - b. Menurunnya tingkat kelahiran
25. Salah satu unsur yang sangat penting dalam melakukan analisis SWOT dalam suatu perusahaan adalah mengidentifikasi “*Key Success Factor (KSF)*” industri. Kesalahan dalam mengidentifikasi bisa menimbulkan bencana, karena menyebabkan pengembangan strategi yang salah. KSF ini tidak hanya berbeda dari satu industri yang lainnya, namun juga bisa berbeda dari waktu ke waktu. Dari beberapa industri di bawah ini coba identifikasikanlah kSF masing-masing:
  - a. Industri perbankan pra dan pasca Pakto 88
  - b. Industri garmen
  - c. Industri tekstil
  - d. Industri sepatu
  - e. Industri kertas
26. Identifikasikan dan jelaskan dengan singkat bagaimana pengaruh perubahan lingkungan domestik berikut

terhadap dunia usaha di Indonesia: ekonomi, politik, sosial, dan teknologi. Untuk setiap faktor uraikan pula dengan singkat apakah bermanfaat atau mengancam dunia usaha.

27. Pilihlah salah satu usaha rental komputer di sekitar kapus anda dan kemudian lakukan analisis SWOT bagi usaha tersebut.
28. Pilihlah salah satu industri tertentu di mana anda ingin terjun dan bersaing di dalamnya. Kemudian gunakan analisis struktur industrinya Porter untuk menjelaskan mengapa industri yang anda pilih tersebut menarik bagi anda.
29. Menurut Michael E Porter ada lima faktor yang menentukan tingkat persaingan di suatu industri yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula profitabilitas industri yang bersangkutan.
  - a. Buat skema yang menggambarkan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri
  - b. Sebutkan dan uraikan sumber utama rintangan masuk (*Barrier to Entry*) dalam suatu industri
  - c. Kondisi yang bagaimana yang dapat membuat posisi supplier kuat? Sebutkan dan jelaskan
30. Agar supaya perusahaan dapat mempunyai keunggulan daya saing di dalam pasar industri, Michael E Porter menawarkan 5 taktik yang dikenal dengan istilah "*The Five Power*" atau "*The Five Competitive Force*".

Sebutkan dan jelaskan 5 taktik tersebut, dan bagaimanakah cara pelaksanaannya?

31. Untuk menghadapi persaingan dalam pasar industri, Michael E Porter mengemukakan adanya 3 alternatif strategi yang sering disebut dengan istilah “*three generic strategy*”, yaitu 1) *overall cost leadership*, 2) *differentiation*, 3) *fokus*

Apa yang dimaksud dengan ketiga alternatif strategi tersebut? Jelaskan pula persyaratan *skill*, *resources*, dan organisasi yang dibutuhkan untuk implementasinya!

32. Uraikan dengan singkat mengapa misi dan tujuan dapat dirubah?

33. Uraikan dengan singkat mengapa perusahaan mempunyai tujuan, beri keterangan jawaban saudara!

Hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh manajer puncak apabila tujuan tersebut tidak tercapai?

34. Coba anda mencari sebuah persyaratan tujuan perusahaan, kemudian lakukan analisis atasnya, dan kelompokkan tujuan-tujuan itu menurut kepentingan masing-masing stakeholders

35. Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dan hal ini penting untuk manajemen startegi. Mengapa demikian? Beri keterangan atas jawaban saudara!

36. Analisis SWOT yang dilakukan perusahaan merupakan dasar penyusunan strategi induk: *stability, expansion, retrenchment, and combination*.
- Jelaskan arti masing-masing strategi tersebut
  - Dalam kondisi bagaimana perusahaan cenderung memilih masing-masing strategi tersebut
37. Dari beberapa *gran strategy* berikut, anda diminta untuk menjelaskan apa tujuan yang hendak dicapai dan bilamana strategi tersebut sebaiknya dilaksanakan. Berikan pula contohnya.
- Horizontal integration*
  - Vertical integration*
  - Concentric diversification*
  - Product development*
38. Sebuah perusahaan kecil dan baru berdiri berkeinginan memasuki industri jasa photocopy. Berikan saran, strategi apa yang sebaiknya dijalankan oleh perusahaan tersebut.
39. Asumsikan anda sedang menyusun *long range strategy* perusahaan yang anda pilih. Selagi hendak memulai mengimplementasikan strategi, anda mendengar bahwa salah satu pesaing terbesar menurunkan harga dengan dratisnya. Tindakan apa yang harus anda lakukan menghadapi kejadian ini? Jelaskan dengan argumen yang logis.

40. Dari beberapa pernyataan berikut ini anda di minta untuk menyebutkan jenis strategi yang dijalankan dan sekaligus menjelaskan tujuan yang hendak dicapai:
- a. Perusahaan baterai ABC mendirikan “ABC Central Food, Co”
  - b. PT sinar Sosro memproduksi dan memasarkan minuman ringan “Seweppes”
  - c. Bank Duta memasarkan “Visa Credit card”
  - d. Lippo Group mengakuisisi Bank Pertiagaan Indonesia
  - e. Pt Indomilk dengan tambahan Es krim “Peter”
  - f. Pertamina dengan tambahan hotel Patra Jasa
  - g. PR Gudang Garam membeli PR Grendel
  - h. PR Djarum dengan tambahan Televisi Polytron
41. Merger dapat digolongkan ke dalam tiga jenis, yaitu merger horizontal, konsentris dan marger konglomerasi.
- a. Jelaskan ketiga jenis merger tersebut
  - b. Alasan pembentukan merger dapat ditinjau dari pembeli atau penjual. Sebutkan beberapa alasan pembentukan merger.
42. Pertumbuhan perusahaan pada dasarnya bisa dilakukan dengan alternatif:
- a. *Expansion into existing businesses*
  - b. *Dicersification into new businesses*

Sebutkan dan jelaskan beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan pada masing-masing alternatif pertumbuhan tersebut.

43. Strategi diversifikasi pada dasarnya dapat dibedakan antara diversifikasi konsentrik dan konglomerat. Jelaskan apa yang dimaksud dengan ke dua jenis strategi tersebut dan jelaskan pula dalam situasi yang bagaimanakah sebaiknya strategi tersebut dilaksanakan perusahaan
44. Dalam situasi yang bagaimana strategi likuiditas dilakukan. Jelaskan dengan singkat
45. Dalam strategi kombinasi dapat dilakukan strategi stabilitas, pertumbuhan, maupun penciutan. Mengapa hal tersebut dapat terjadi? Jelaskan.
46. Akhir-akhir ini sering kita dengan adanya beberapa konglomerat di Indonesia yang mengalami masalah dalam bisnisnya. Ambil saja contoh kasus yang melanda Mantrust, asing Permai, Summa dan sebagaimanyam, yang sampai menjual atau menghentikan beberapa bisnisnya.
  - a. Jelaskan strategi apa yang telah dijalankan oleh para konglomerasi tersebut selama ini dan apa tujuan yang hendak dicapai dari strategi tersebut?
  - b. Analisislah apa yang salah dari strategi yang telah dijalankan selama ini.
  - c. Beri saran-saran perbaikan.

47. Untuk membantu manajer membuat alternatif strategi, Bonston Consulting Group telah mengembangkan matrix portofolio.
- a. Uraikan yang saudara ketahui tentang matrix tersebut.
  - b. Apa asumsi dasar analisis BCG Matrix tersebut.
48. Apabila perusahaan saudara dalam posisi “star” dalam BCG model, apakah arti posisi tersebut? Jelaskan pula strategi apa yang harus dilaksanakan agar supaya perusahaan tetap dapat berjalan dengan baik!
49. Dari hasil analisis dan pemilihan strategi dengan menggunakan BCG matrix, diperoleh informasi bahwa PT. Abunawas (salah satu SBU yang dimiliki PT. Ali Baba), yang merupakan perusahaan meubel terkenal di Malang, saat ini sedang menghadapi masalah yang sangat sulit, yaitu turunnya penjualan. Hal ini selain adanya deregulasi pemerintah, persaingan yang semakin tajam, juga merk perusahaan lain yang lebih terkenal seperti Ligna semakin menghasilkan penjualan sebesar 9 milyar, sedangkan pesaing terkuatnya mencapai 11 milyar. Dari informasi ekstern yang berhasil dikumpulkan diketahui bahwa pertumbuhan industri meubel rata-rata tumbuh sebesar 13,76% pertahunnya.
- Diminta:
- a. Gambarkan posisi PT. Abunawas dalam BCG Matrix

- b. Kembangkan beberapa alternatif strategi yang sebaiknya dijalankan oleh perusahaan dan pilihlah strategi yang paling mungkin untuk dilaksanakan . (Bilamana perlu anda bisa membuat asumsi yang logis).
50. Sebuah group perusahaan beroperasi dalam berbagai bidang industri. Setiap bidang usaha di organisasi sebagai sebuah “strategic business unit (SBU)”. Data masing-masing SBU adalah sebagai berikut:

SBU	Penjualan (jutaan Rp)	Jumlah Pesain g	Penjuala n Pesaing Terkuat (jutaan Rp)	Tingkat Pertumbuha n Pasar
A	500	8	700	15%
B	2.600	22	1.900	18%
C	2.800	14	2.200	7%
D	3.200	9	800	6%
E	450	10	1.800	4%

Dengan menggunakan analisis yang dikembangkan oleh BCG, anda diminta untuk menilai kondisi group perusahaan tersebut. Selain itu anda juga diminta untuk menentukan strategi yang harus dijalankan group tersebut dimasa yang akan datang.

51. Perusahaan Tunggal Daya yang bergerak dalam berbagai industri seperti bahan kimia, energi, mesin tik dan berbagai barang konsumsi. Setiap bidang usaha dikelola sebagai sebuah SBU. Saat ini manajemen perusahaan sedang mempertimbangkan apa yang akan dilakukan terhadap PT. Atlas, salah satu SBU yang menghasilkan mesin tik listrik untuk kantor, setarap dengan mesin tik IBM electric yang sangat terkenal, tetapi dijual dengan harga jauh lebih murah. Pasar mesin tik listrik menunjukkan pertumbuhan yang lamban dan perusahaan ini terganggu oleh perusahaan lain yang terkemuka. Dalam matrix BCG, perusahaan Atlas ini tergolong “lemah (dogs)”. Manajemen Tunggal Daya menginginkan Atlas membuat strategi yang meyakinkan atau menyerah untuk dihapus sebagai SBU. Sebagai pimpinan Atlas, strategi apa yang harus anda jalankan? Jelaskan!

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnoldo C. Hax, N. S. M. (1995). *The Strategy Concept And Process : A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall.
- Arthur A. Thompson, Jr., A. J. S. I. (2004). *Strategic Management: Concept and Cases* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Bryson, J. (2007). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- C. Roland Christensen et al. (1987). *Business Policy: Text and Case* (6th ed.). Irwin.
- Fred R David. (2011a). *Manajemen Strategis* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Fred R David. (2011b). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education inc.
- Goerge A. Steiner, J. B. M. (1988). *Kebijakan dan Strategi Manajemen, terjemahan Ticoalu dan Agus Dharma* (2nd ed.; 2, ed.). Jakarta: Erlangga.
- John A pearce; Richard B Robinson jr. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: McGraw-Hill Inc.
- John Moore Bryson. (2004). *Strategic Planning For Public And Non Profit Organization: A Guide For Strengthening and Sustaining Organization Achievement*. San Fransisco: John Wiley & Son, Inc.
- Kuncoro, M. (2008). *Manajemen Strategi*. Jakarta:

- Erlangga.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nutt and Backoff. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salusu. (2000). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT Gramedia Widisarana Indonesia.
- Stephen Robbins, M. C. (2012). *Management* (Eleventh). New Jersey: Pearson Education inc., Publishing as Prentice Hall.
- Tangkilisan. (2003). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Balairung&Co.
- Thomas Wheelen L.J, D. H. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education inc.