2. LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Dasar Manajemen Strategi

2.1.1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Umar (2005, p.31), "strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang befokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai". Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang bersifat lebih khusus, misalnya dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetisi inti sebagai hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut "Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incermental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti *(core competencies)*. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan"(Umar, 2005, p.31).

Sedangkan menurut David (2006, p.17), "strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk 5 tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan."

2.1.2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2006), manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas

fungsi yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuannya. Secara tersirat, manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi atau operasional, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi komputer untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi merupakan langkah awal perusahaan bergerak. Artinya seluruh kegiatan operasi perusahaan bergantung pada perencanaan strategis yang dirumuskan. Oleh karena itu, perusahaan yang merumuskan strategi yang tepat dan mampu menerapkannya dalam kegiatan operasi dapat mencapai kesuksesan.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang.

Intinya perencanaan strategi adalah rencana permainan *(game plan)* perusahaan. Seperti halnya tim sepak bola membutuhkan rencana permainan untuk memiliki peluang menang, perusahaan harus memiliki rencana strategi yang baik untuk bisa sukses berkompetisi. Margin laba perusahaan di hampir semua industri telah menurun tajam sehingga hanya menyisahkan sedikit ruang untuk kesalahan dalam keseluruhan rencana strategis. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit dari berbagai alternatif yang baik, dan tanda komitmen untuk pasar yang spesifik, kebijakan, prosedur, dan operasi menggantikan, “pilihan tindakan yang kurang disukai”.

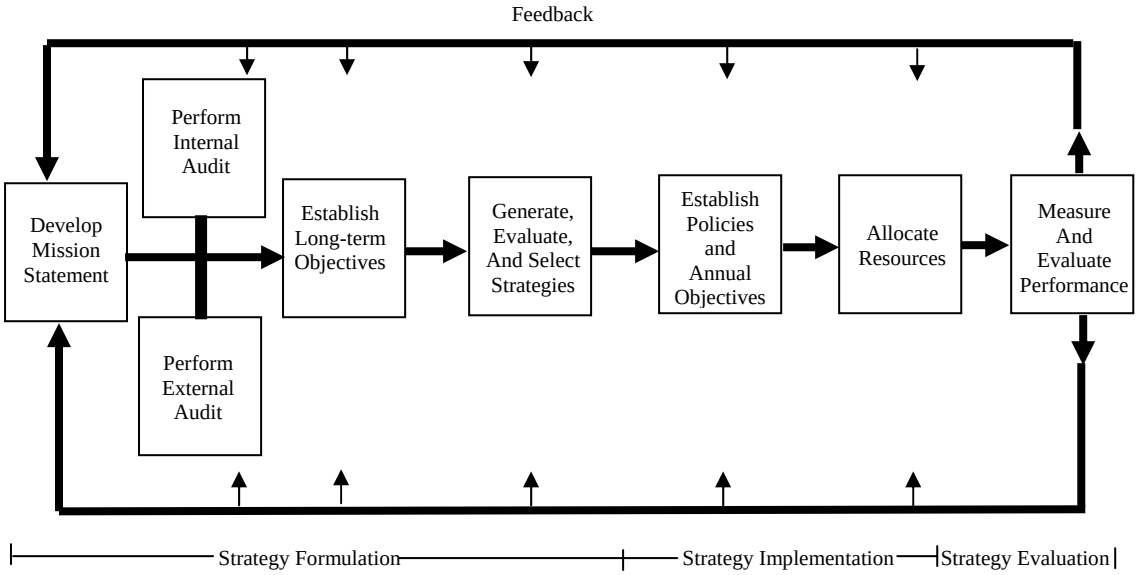
2.1.3. Tahapan dalam Manajemen Strategi

Menurut David (2006), proses manajemen strategi (Gambar 2.1.) terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Implementasi strategi mesyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya dan mendukung strategi, menciptakan

struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Dimana semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.



Gambar 2.1. Model Manajemen Strategi dari Fred R. David

(Sumber: Umar, 2005, p.21)

2.1.4. Penjelasan Model Manajemen Strategi

Secara umum dijelaskan dalam Umar (2005, p.23), model manajemen strategi dari Fred R. David dipaparkan seperti berikut ini:

a. Visi dan Misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa dating yang diinginkan untuk terwujud tentang keadaan di masa dating yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Berikutnya adalah Misi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf

perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Perlu diingat bahwa bila peluang disia-siakan, dapat saja peluang berbalik menjadi ancaman bagi perusahaan. Logikanya karena peluang yang disia-siakan tadi dimanfaatkan oleh pesaing.

c. Analisis Pilihan Strategi

Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antar-situasi. Namun adasejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generic. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generic ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategy*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

d. Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atu belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada

strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

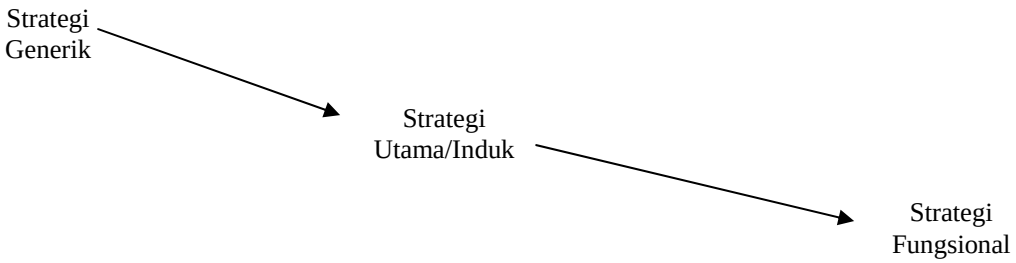
e. Strategi Fungsional

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungisonal yang sifatnya operasional.

Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanyan saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya. Di dalam organisasi perusahaan yang konvesional, bidang-bidang fungsional utamanya adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, serta bidang pemasaran.

f. Program, Pelaksanaan, Pengendalian dan Evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak efektid bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Perncanaan yang masih dalam bentuk global hendaknya dibuat dalam bentuk lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja, jika program kerja telah disiapkan berikut sumber daya yang dibutuhkan, maka pelaksanaan kerja sudah dapat dimulai. Pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan hendaknya didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang atau keluar dari batas-batas toleransi. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan kerja dari rencana yang ada, dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang.



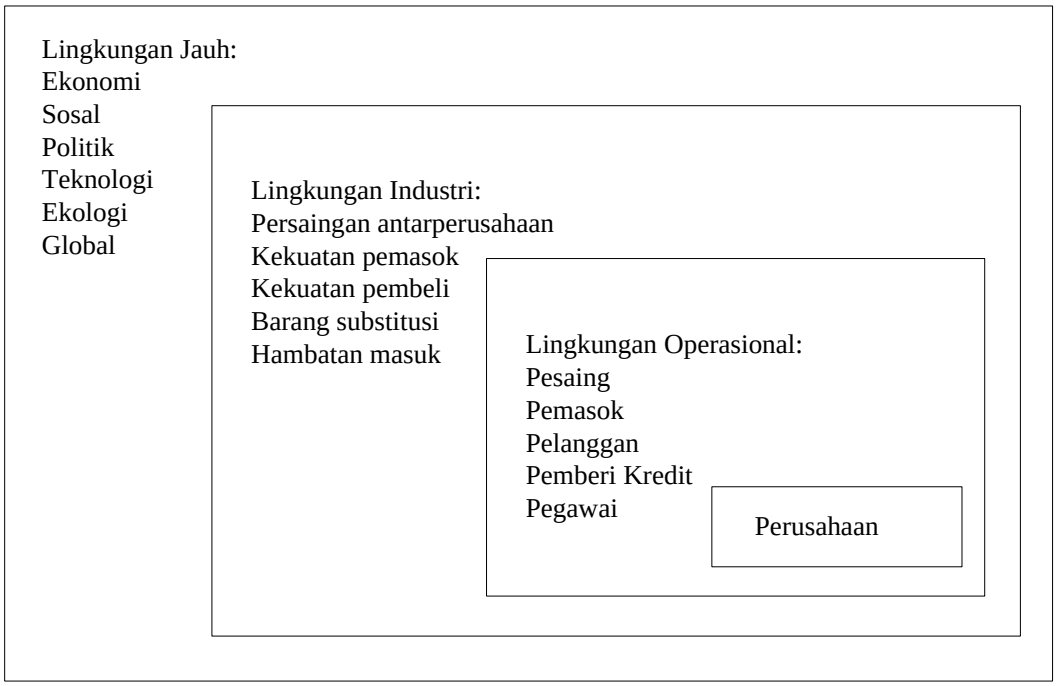
Gambar 2.2. Rincian dari *strategi generic* sampai fungsional
(Sumber: Umar, 2005, p. 32)

2.2. Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan tempat perusahaan berada dan akan selalu mengiringi perusahaan dalam kegiatan operasinya. Lingkungan juga merupakan faktor yang sangat cepat berubah dan perusahaan memerlukan sebuah analisis terhadap lingkungan guna menjaga agar perusahaan tetap eksis. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan *(environment)* perusahaan meliputi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Secara umum, ada dua lingkungan bisnis yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.

2.2.1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup sejumlah *variable* (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan dalam jangka pendek biasanya tidak dapat dikontrol oleh pimpinan puncak organisasi. Menurut Pearce dan Robinson yang dikutip oleh Suyanto (2007, p.69), tiga kategori lingkungan eksternal yaitu lingkungan operasional, lingkungan industri dan lingkungan jauh.



Gambar 2.3. Lingkungan Eksternal Perusahaan

(Sumber: M.Suyanto, 2007, p.69)

1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasamya diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman bagi perusahaan. Faktor-faktor dalam lingkungan eksternal adalah faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, ekologi dan global.

a. Faktor Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk bergerak. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan antara lain:

1) Undang-Undang tentang lingkungan dan perburuhan,
2) Peraturan tentang perdagangan luar negeri,
3) Stabilitas pemerintahan,
4) Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja,
5) Sistem perpajakan, dll.

b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi sualu negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim usaha bagi perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara antara lain:

1) Siklus bisnis,
2) Ketersediaan energi,
3) Inflasi,
4) Suku bunga,
5) Investasi,
6) Harga-harga produk atau jasa,
7) Produktivitas,
8) Tenaga kerja.

c. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Faktor sosial merupakan faktor eksternal yang bersifat dinamis dan selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan orang mencari kepuasan. Perkiraan terhadap faktor sosial merupakan sesuatu hal yang sulit karena selalu berubah, tetapi menganalisis faktor sosial ini dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis di jalur bisnis.

d. Faktor Tekonologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dalam bidang bisnis, maupun yang mendukung bisnis itu sendiri. Teknologi mencakup sesuatu hal yang baru dalam bidang bisnis yang meliputi: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang sangat pesat, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal berikut:

1) Bagaimanakah kemampuan transfer teknologi oleh karyawan,
2) Bagaimanakah masa atau waktu keusangan teknologinya, dan
3) Bagaimana harga teknologi yang akan digunakan.

e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi muncul akibat adanya hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya yang hidup di udara, tanah dan air. Pada tahun 1990-an ekologi menjadi pertimbangan yang penting bagi perusahaan karena lingkungan hidup menjadi salah satu aspek yang harus diidentifikasi oleh perusahaan. Ancaman terhadap ekologi muncul karena adanya polusi. Jadi, perusahaan harus menganalisis sejauh mana dampak yang akan ditimbulkan oleh perusahaan apabila melakukan kegiatan operasionalnya di suatu daerah.

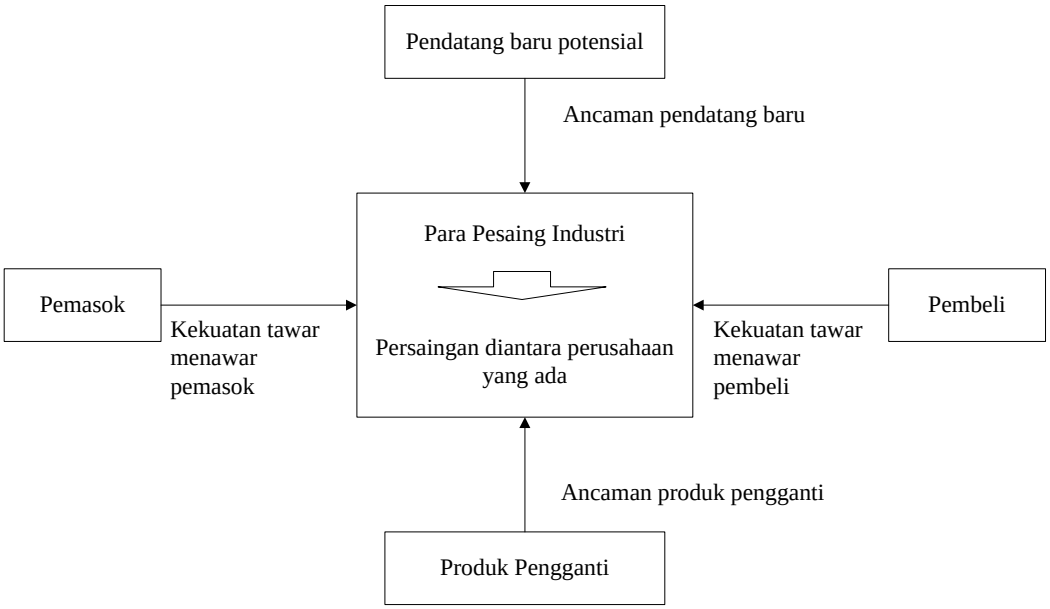
f. Faktor Global

Tidak hanya faktor dalam negeri yang mempengaruhi, kondisi dunia internasional juga menjadi faktor yang menentukan lingkungan sekitar perusahaan. Terjadinya globalisasi juga mempengaruhi persaingan, banyaknya perusahaan multinasional yang masuk dalam negeri menentukan pemilihan strategi yang harus lebih kompetitif.

2. Lingkungan Industri

Disesuaikan dengan teori lima kekuatan bersaing Porter (1998), dalam industri ekspor ubur-ubur aturan persaingan tercakup dalam lima faktor, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok dan persaingan di antara para pesaing.

Lima kekuatan persaingan Porter mencerminkan kenyataan bahwa persaingan di dalam suatu industri tidak terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial merupakan "pesaing" bagi perusahaan di dalam suatu kondisi. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang strategi.



Gambar 2.4. Kekuatan Bersaing Porter

(Sumber: Porter, 1998, p.34)

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk suasana persaingan baru, keinginan untuk merebut *market share* dan sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para peserta persaingan yang sudah ada sebelunmya. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya, pendataan baru ini jelas bukan ancaman serius.

Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu:

1) Skala ekonomi,
2) Diferensiasi produk,
3) Kebutuhan modal,
4) Hambatan biaya bukan karena skala,
5) Akses ke saluran distribusi,
6) Kebijakan pemerintah.

b. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampulabaan suatu industri

yang tidak dapat miengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnis.

Kelompok pemasok memiliki posisi kuat apabila:

1) Pemasok didominasi sedikit perusahaan dan terkonsentrasi
2) Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi atau terdapat biaya peralihan.
3) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
4) Pemasok memiliki kemampuan integrasi maju ke industri pembelinya.
5) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

c. Kekuatan Pelanggan atau Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik dan memperketat persaingan anggota industri yang dapat menurunkan laba perusahaan.

Beberapa kondisi yang mungkin akan dihadapi perusahaan sehubungan dengan adanya kekuatan ini antara lain adalah:

1) Pembeli atau pelanggan mampu memproduksi produk yang diperlukan.
2) Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
3) Biaya peralihan *(switching cost)* pemasok adalah kecil.
4) Pembeli atau pelanggan mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap perubahan harga dan perbedaan pelayanan.
5) Produk perusahaan tidak terialu penting bagi pelanggan, sehingga pembeli dengan mudah mencari penggantinya.

d. Produk substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti atau sejenis. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga tertinggi *(selling price)* yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat persaingan untuk meningkatkan laba industri.

Mengenali produk pengganti (substitusi) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang membawa perusahaan kepada bisnis-bisnis yang jauh dari industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri dan dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

e. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan. Persaingan yang ketat tersebut disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1) Jumlah peserta persaingan banyak dan sama kuat dalam hal ukuran dan kekuatan bersaing.
2) Pertumbuhan industri lambat yang membuat persaingan semakin ketat dalam perebutan bagian pasar.
3) Produk atau jasa tidak terdiferensiasi dan tidak membutuhkan biaya peralihan.
4) Biaya tetap *(fixed cost)* tinggi atau produk bersifat mudah rusak *(perishable)* sehingga mengundang keinginan untuk menurunkan harga.
5) Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
6) Hambatan keluar tinggi.
7) Para peserta persaingan memiliki pemikiran yang berbeda dalam hal cara bersaing dan terus berkonfrontasi satu sama lain. Merancang strategi bagi suatu perusahaan menuntut pemahaman penuh atas industri tempat perusahaan berada dan persaingannya.

3. Lingkungan Operasional

Lingkungan Operasional merupakan tempat perusahaan beraktivitas dan sebagian besar dapat dikendalikan oleh perusahaan karena lebih dekat dengan internal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson yang dikutip oleh Suyanto (2007), lingkungan Operasional perusahaan lebih dapat dikendalikan oleh perusahaan daripada lingkungan jauh tau lingkungan industri perusahaan. Perusahaan harus proaktif dalam menganalisis lingkungan perusahaan guna lebih terarah dalam operasinya. Ada beberapa lingkungan operasional, yaitu:

a. Posisi bersaing,
b. Profil pelanggan (Demografl, Geografi, dsb) ,
c. Reputasi perusahaan di mata pemasok,
d. Reputasi perusahaan di mata kreditor, dll,
e. Kemampuan persahaan untuk mencari sumberdaya yang berkualitas.

Lingkungan operasional perusahaan juga mempengaruhi kegiatan dan berbagai keputusan strategis perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk mengenali lingkungan eksternalnya dan siap akan perubahan yang akan terjadi.

4. Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk membaca atau mengambarkan kondisi internal perusahaan yang aktual pada saat ini. Inti dari perumusan strategi adalah menilai sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal harus diatasi dengan kondisi perusahaan secara umum. Kekuatan akan menjadi pelindung bagi perusahaan dan kelemahan akan menambah ancaman bagi perusahaan. Kondisi internal perusahaan menjadi penting karena mengetahui kondisi perusahaan sendiri akan memberikan kepercayaan diri dalam bersaing. Pada umumnya perusahaan menggunakan pendekatan fungsional dalam menganalisis lingkungan internalnya.

Perusahaan dibagi kedalam fungsi-fungsi manajemen secara umum kemudian dianalisis berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang muncul dari fungsi-fungsi tersebut. Fungsi-fungsi manajemen yang umumnya menjadi fokus

utama perusahaan adalah: Pemasaran, Keuangan, Operasional/Produksi, Sumberdaya Manusia, dan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Namun, tidak tertutup kemungkinan dengan semakin besarnya lingkup bisnis perusahaan dan memerlukan tambahan faktor internal yang harus dianalisis. Faktor-faktor tambahan tersebut dapat berupa: Manajemen/Gaya Kepemimpinan, Produk atau jasa, Penelitian dan Pengembangan, Kinerja atau Etos Kerja Karyawan, dan Budaya Perusahaan. Analisis lingkungan internal adalah pembentukan profil perusahaan dari kondisi real (nyata) perusahaan.

2.3. Matriks TOWS/SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

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

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi=strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh kerena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sendangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.

- Strategi ST (*Strength-Threat*)

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

- Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, decleared bankruptcy, retrench,* atau *liquidation*.

Matriks *SWOT* terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel untuk key success factors, empat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO, ST, dan WT yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal, dan catat hasilnya dalam sel Strategi SO (*Strength* dan *Oportunity*).
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WO (*Weakness* dan *Oportunity)*.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan ancaman-ancaman eksternal, dan catat hasilnya dalam sel Strategi ST *(Strength* dan *Treath)*.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan ancaman-ancaman eksternal, dan catat hasilnya dalam sel Strategi WT *(Weakness* dan *Treath)*.

Perlu diketahui bahwa kegunaan dari setiap alat pada Matching Stage adalah untuk mengembangkan strategi alternative yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam *TOWS Matrix*.

2.4 Tipe-Tipe Strategi

Alternatif strategi yang kemudian akan digunakan oleh perusahaan untuk bersaing kompetitif memiliki tipologi mulai strategi generik, strategi utama/induk hingga strategi fungsional (Gambar 2.2.).

2.4.1. Strategi Generik

Menurut Fred R. David yang dikutip oleh Umar (2005), pada prinsipnya strategi generic dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)
   Strategi ini menghedaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)
   Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
3. Strategi Diversivikasi (*Diversificarion Strategy*)
   Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang popular, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
4. Strategi bertahan (*Difensive Strategy*)
   Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya ada kebangkrutan.

2.4.2. Strategi Utama/Induk

- **Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*)**

  1. *Forward Integration Strategy*

  Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan bila perusahaan mendapat banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka,

sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal, perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sector distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

2. ***Backward Integration Strategy***

   Pengusaha di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward* Integration merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehungga tidak lagi dapat diandalkan.

3. ***Horizontal Integration Strategy***

   Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu kecenderungan yang signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah dengan menggunakan strategi *Horizontal Integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan bila perusahaan memiliki posisi monopoli seizing pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

- **Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)**

1. ***Market Penetration Strategy***

   Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkaykan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh,

pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan *sales* serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

2. ***Market Development Strategy***

   Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi terjadi berlebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

3. ***Product Development Strategy***

   Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan bila produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

- **Kelompok Strategi Diversivikasi (*Diversificarion Strategies*)**

1. ***Concentric Diversification Strategy***

   Strategi ini dapat dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Jadi tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama, hal ini dapat dilakukan jika bersaing di pasar industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.

2. ***Horizontal Diversification Strategy***

   Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Besarnya resiko kegagalan strategi ini tidaklah sebesar risiko pada strategi *Conglomerate Diversification* karena perusahaan telah terbiasa dengan para konsumen yang ada sekarang. Jadi,

tujuan strategi ini adalah memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, pesaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancer, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relative beda.

3. ***Conglomerate Diversification Strategy***

   Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan disebut *Conglomerate Diversification*. Jadi, tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

- **Kelompok Strategi bertahan (*Difensive Strategies*)**

1. ***Joint Venture Strategy***

   Strategi ini merupakan strategi yang popular, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini. Implementasi strategi joint venture ini dalam kenyataannya dapat berjalan baik. Jadi, tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

2. ***Retrenchment Strategy***

   Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya, telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrechment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses retrenchment, para ahli

bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-tekanan dari para pemegang saham, pekerja, dan media massa. Strategi *Retrechment* juga biasa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomatisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan system pengendalian biaya ketat. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar *sales* ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian asset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan sering mendapat kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha, atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.

3. ***Divestiture Strategy***

   Menjual satu divisi atau bagian dari perisahaan. Strategi ini seiring digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. *Divestiture* dapat berupa bagian dari strategi *retrenchment* untuk mengganti aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan lainnya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya, terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4. ***Liquidation Strategy***

   Menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menggantikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

2.4.3. Strategi Fungsional

1. Strategi Menejemen Keuangan

   Strategi ini harus mampu menentukan arah penggunaan dana baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Strategi ini umunya berkisar pada tiga hal, yaitu bagaimana perusahaan memperoleh modal, alokasi kapital, dan manajemen modal kerja termasuk dalam hal pembagian keuntungan.

2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

   Kegiatan manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Agar ketiga pokok kegiatan tersebut berjalan lancar perlu disiapkan sistem yang andal. Tahap pengadaan mencakup perncanaan SDM, rekrutment, seleksi dan orientasi. Tahap penggunaan perlu memperhatikan hal-hal mengenai kesempatan memperoleh pelatihan jaminan perlindungan dan kesehatan kerja. Terakhir, pada tahapan pemeliharaan sumber daya manusia tujuannua adalah bagaimana agar karyawan merasa puas bekerja.

3. Strategi Manajemen Operasional

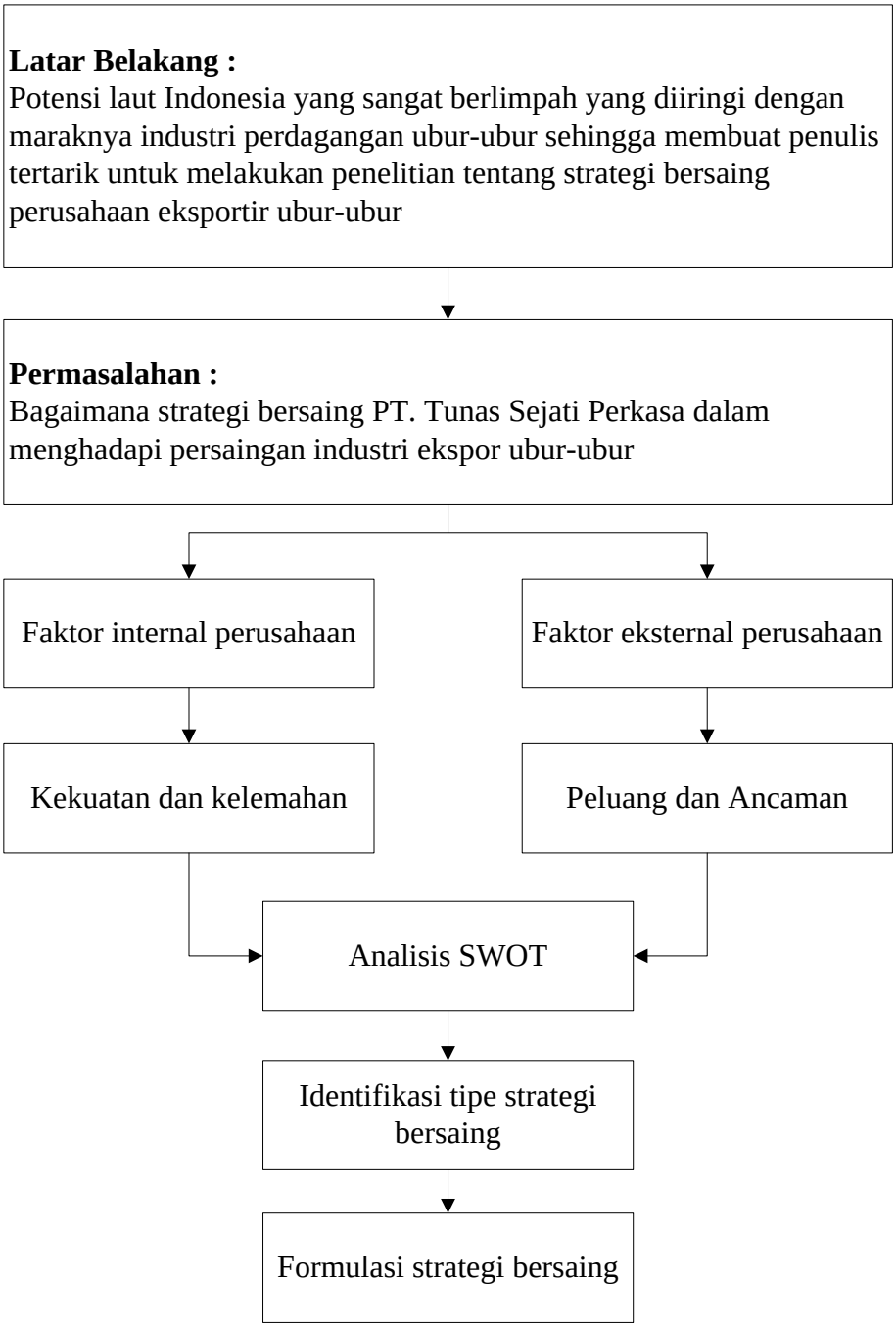
   Merumuskan strategi manajemen operasional paling tidak embutuhkan dua komponen, yaitu adanya sarana dan prasarana yang memadai dan cara menyediakan sarana dan prasarana tersebut. Dari dua komponen tersebut, hal-hal pokok dalam manajemen operasional dapat dijabarkan menjadi beberapa bidang, yaitu inventarisasi, prosedur pembelian barang, pengendalian mutu, biaya produksi, produktivitas kerja, jadwal produksi, tenaga kerja, penggunaan fasilitas, dan pemeliharaan (*maintenance*) peralatan.

4. Strategi Manajemen Pemasaran

   Ada empat komponen pokok bidang pemasaran yang dapat dikendalikan perusahaan yang kita kenal dengan sebutan 4P, yaitu: Product, *Price, Place* dan *Promotion*, termasuk pula kondisi persaingan.

2.5. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5. Kerangka Berpikir

(Sumber: David, 2006, p. 19)