BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini menuntut pihak manajemen suatu perusahaan untuk menggunakan strategi pemasaran yang tepat bagi produk atau jasa layanan yang dijualnya. Pihak perusahaan harus mengamati kondisi persaingan bisnis yang selalu berkembang atau berubah setiap saatnya. Strategi merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet dan Cooper, 1998:76).

Dengan manajemen strategi pemasaran yang baik, maka pemimpin perusahaan akan berpikir dan memandang perusahaan secara keseluruhan, sehingga akan cepat dan mudah bagi pemimpin untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategi yang muncul. Menyusun strategi berarti mencari jalan bagaimana mencapai hasil yang ditargetkan sesuai dengan visi dan misi di dalam situasi organisasi dan prospek yang dihadapi.

2.1.1 Manajemen Strategi

Menurut Daft, Richard L (2007:355) manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi, yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi.

Menurut Husein Umar (1999:86): Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

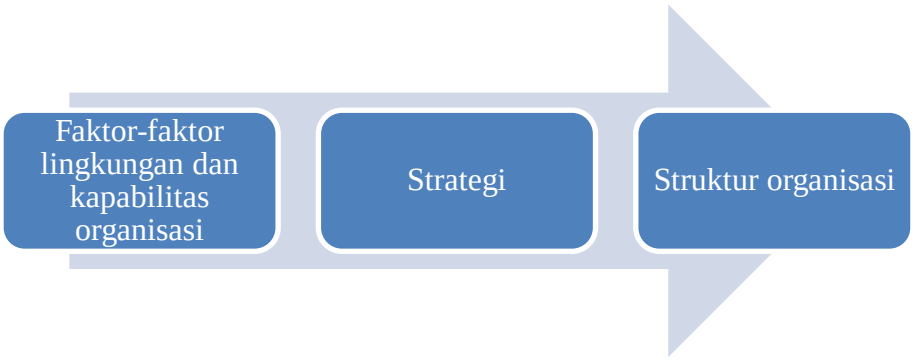
Menurut Fred R. David (2004:5), manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

2.1.1.1 Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh.

Strategi merupakan penerjemahan dari analisis lingkungan dan analisis terhadap kemampuan internal atau kapabilitas organisasi, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam struktur organisasi (Robbins, 1990: 123).



Gambar 2.1.
Definisi Strategi
(Sumber: Robbins, 1990:123)

Sementara strategi bisnis adalah cara dimana agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Shavsarini, 2013:1108). Jadi, strategi bisnis merupakan suatu cara yang disusun oleh sebuah perusahaan secara jangka panjang demi mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu keunggulan kompetitif dengan cara memanfaatkan sumber daya dan kompetensi yang ada.

Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Oleh karena persaingan usaha di kalangan bisnis sangat ketat, Menurut Brown (2008:10). dalam bisnis harus memutuskan cara terbaik untuk menggunakan dan melestarikan sumber daya mereka dan bisnis pun harus membuat keputusan bijaksana yang konsisten dengan tujuan mereka Jadi, dalam hal ini, perusahaan harus dapat membuat keputusan yang bukan hanya mempengaruhi masa sekarang tapi juga masa depan perusahaan.

Karakteristik dalam keputusan strategis terdapat beberapa implikasi yaitu antara lain kompleksitas, ketidakpastian, integrasi, hubungan dan jaringan diluar organisasi, serta perubahan (Johnson, 2008:3-6). Kompleksitas merupakan suatu kondisi yang harus dihadapi oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat memposisikan diri dengan tepat dengan lingkungan pasar yang bergerak cepat. Kemudian yang kedua adalah ketidakpastian, yaitu suatu kondisi yang tidak pasti akan masa depan baik dalam perusahaan maupun pasar, oleh karena itu, untuk mengatasi segala kemungkinan yang terjadi harus terdapat rencana strategis.

Selanjutnya adalah integrasi, yaitu sesuatu yang sangat dibutuhkan dalam sebuah strategi yang efektif. Dalam hal ini manager harus dapat mencapai sebuah kesepakatan dalam mengatasi masalah, meskipun masing-masing diantara mereka mungkin saja memiliki kepentingan dan prioritas yang berbeda. Implikasi yang keempat adalah hubungan dan jaringan di luar organisasi yang juga tidak kalah pentingnya dengan implikasi yang lain, sebab hubungan ini sangat dibutuhkan dalam pemasaran dan juga dapat digunakan untuk membangun kerjasama, misalnya dengan pemasok, distributor, maupun pelanggan.

Implikasi yang terakhir dalam karakteristik keputusan strategis adalah perubahan, dimana untuk perubahan terkadang menjadi sesuatu yang sulit karena terpaku pada warisan sumberdaya maupun budaya organisasi. Selain itu, perubahan juga menjadi sesuatu yang tidak mudah karena perusahaan takut mengambil sebuah keputusan.

Menurut Marren (2007:9), bahwa organisasi bisnis yang sukses adalah organisasi yang secara naluriah dan intuitif dapat memahami bagaimana

organisasi tersebut harus berubah, seperti mencoba sesuatu yang baru, dengan cara menggunakan kekuatan logika, konsentrasi, dan ketelitian untuk datang dengan cara-cara baru dalam mencapai keberhasilan.

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu,setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995:31) "bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan". Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Empat dimensi pokok dalam strategi (Robbins, 1990: 125), yaitu:

1 Inovasi secara khusus dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mengutamakan inovasi sebagai sumber keunggulan bersaing.
2 Diferensiasi Pasar ditujukan untuk menciptakan loyalitas konsumen melalui suatu produk atau jasa yang bersifat unik, dalam arti berbeda dari apa yang telah ada di pasar.
3 Jangkauan (*Breadth*) adalah penetapan ruang lingkup pasar yang akan dilayani oleh organisasi: ragam atau jenis konsumen, cakupan geografisnya, dan jenis produk atau jasa yang akan ditawarkan.
4 Pengendalian Biaya (*Cost-Control*) dimaksudkan adalah sejauh mana perusahaan mengontrol biaya atau anggaran secara ketat.

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka oleh Donelly (1996:109) dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu apa yang akan dilaksanakan, mengapa strategi itu dipilih, siapa yang akan bertanggungjawab untuk atau mengoperasionalkan strategi, berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi, berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut, dan asil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut.

Untuk menjamin agar supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Hatten dan hatten (1996:108-109) memberikan beberapa petunjuknya sebagai berikut :

a Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.

b Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakan, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain.

c Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi

seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.

d Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.

e Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.

f Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu strategi hendaknya selalu dapat dikontrol.

g Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Tanda-tanda suksesnya dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit dalam organisasi.

Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan

   Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan

suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.

2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

   Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan

3. Strategi sebagai target

   Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

2.1.1.2 Tahapan Manajemen Strategi

Tahapan dalam Manajemen Strategi (Fred R. David, 2004 : 6-7)

a Perumusan strategi

Tahap ini meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan. Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi, yaitu:

1 Harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
2 Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
3 Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4 Strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5 Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6 Fleksibilitas adalah sangat esensial.
7 Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

b Pelaksanaan strategi

Pada tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

c Evaluasi strategi

Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajamen strategis tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah :

- Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi

landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang.

- Mengukur kinerja.
- Melakukan tindakan-tindakan korektif.

Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

2.1.1.3 Klasifikasi Strategi

Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002:31) bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa *Strategic Bussiness Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil yang hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi strategi generik (*generic strategy*), strategi utama atau induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.

2.1.1.3.1 Strategi Generik

Menurut Porter (2002:32) strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional.

Berikut ini akan disajikan paparan model Strategi Generik menurut Wheelen dan Hunger (2003:35), Porter (2002:32), serta David (2002:17).

1. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger (2003:35)

menggunakan konsep dari *General Electric*. *General Electric* menyatakan pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu:

a Strategi stabilitas (*stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini resikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

b Strategi Ekspansi (*Expansion*).

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

c Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang *cashflow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

2. Strategi Generik dari Michael Porter

Menurut Porter (2002:32) ada tiga strategi generik untuk bersaing yang dapat dikembangkan oleh perusahaan yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

a Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi bersaing *cost leadership* berbasis kepada penciptaan produk atau jasa dengan posisi berbiaya rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi ini didapat dengan mengendalikan penentu biaya dan mengkonfigurasi ulang *value chain* perusahaan secara efisien sehingga menghasilkan biaya yang rendah.

Berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam satu industri dapat efektif khususnya ketika pasar terdiri atas banyak pembeli yang sensitif terhadap harga, ketika hanya ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika pembeli tidak peduli tentang perbedaan antara satu merek dengan merek lain, atau ketika ada sejumlah besar pembeli dengan kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Ide dasarnya adalah untuk menjual dibawah harga pesaing dan dengan demikian mendapatkan pangsa pasar dan penjualan, mengeser beberapa pesaing keluar dari pasar seutuhnya.

Strategi keunggulan biaya biasanya merasuk keseluruh perusahaan, seperti dibuktikan dengan efisiensi yang tinggi, *overhead* yang rendah, fasilitas karyawan yang terbatas, tidak menoleransi pemborosan, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, rentang pengendalian yang lebar, kompensasi yang dihubungkan dengan penurunan biaya dan partisipasi karyawan yang luas dalam mengendalikan biaya. Beberapa resiko dalam menjalankan keunggulan biaya adalah bahwa pesaing dapat meniru strategi ini, dengan demikian memicu penurunan laba industri; bahwa penemuan teknologi dalam industri dapat

membuang strategi tidak efektif; atau bahwa perhatian pembeli mungkin beralih ke fitur lain yang membedakan selain harga.

b Strategi Diferensiasi

Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran perusahaan pesaing (Kotler, 2003:315).

Strategi bersaing diferensiasi mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berbeda atau unik dan bernilai dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat menjual dengan harga yang lebih tinggi (premium). Strategi ini didapat dengan cara mencari potensi pada setiap rantai aktivitas perusahaan demikian juga dengan pemakaian bahan baku dan teknologi yang memungkinkan untuk terciptanya produk yang berbeda dan unggul dibandingkan dengan pesaing.

Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan pesaing (David, 2006:248). Diferensiasi yang berhasil dapat menghasilkan fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, jasa yang lebih baik, perawatan yang lebih sedikit, kenyamanan yang lebih besar, atau fitur yang lebih banyak.

Perusahaan-perusahaan yang mendiferensiasikan penawaran mereka hanya dengan mengurangi biaya dan harga mungkin melakukan kesalahan, karena beberapa alasan:

- Produk yang ‘‘lebih murah’’ sering dianggap kurang bermutu.
- Perusahaan mungkin mengurangi pelayanan untuk menekan harga dan tindakan ini mungkin menjauhi pembeli.
- Pesaing biasanya menemukan tempat produksi yang berbiaya lebih rendah dan menawarkan versi yang lebih rendah.

Jika perusahaan tidak membedakan penawarannya selain dengan harga yang lebih murah, perusahaan akan dikalahkan pesaing.

Jenis-jenis diferensiasi, antara lain :

- Diferensiasi Produk

  Diferensiasi produk fisik menyerupai suatu garis. Menurut Kotler (2003:318), produk-produk fisik yang bervariasi dalam potensinya untuk diferensiasi. Di ujung yang satu kita menemukan produk-produk yang memungkinkan sedikit variasi, tetapi disini pun, masih mungkin terjadi diferensiasi. Di ujung yang lain ada produk dengan diferensiasi tinggi. Disini penjualan menghadapi banyak sekali parameter rancangan, yang mencangkup beberapa variabel sebagai pembedaan produk utama, antara lain: bentuk (*Form*), keistimewaan (*Features*), kualitas kinerja (*Performance Quality*), kualitas kesesuaian (*Conformance Quality*), daya tahan (*Durability*), keandalan (*Reability*), mudah diperbaiki (*Repairability*), gaya (*Stlye*), dan rancangan (*Design*).

1. Bentuk (*Form*)

   Menurut Kotler (2003:318) banyak produk yang dapat dilakukan melalui diferensiasi diantara ukuran, bentuk atau struktur fisik dari suatu produk.

Sehingga banyak kemungkinan pertimbangan yang dapat diambil oleh konsumen dari bentuk suatu produk.

2. Keistimewaan (*Features*)

   Keistimewaan adalah karakteristik yang melengkapi fungsi dasar produk. Sebagian besar produk dapat ditawarkan dengan berbagai keistimewaan. Titik awal dari diferensiasi keisitimewaan adalah versi dasar atau ″kerangka'' produk. Perusahaan dapat menciptakan versi tambahan dengan menambahkan keisimewaan ekstra. Beberapa perusahaan sangat inovatif dalam menambah keistimewaan baru pada produk mereka. Menjadi yang pertama memperkenalkan keistimewaan yang berharga adalah salah satu cara bersaing paling efektif. Perusahaan juga harus berpikir dalam hal paket keistimewaan dan memutuskan apakah akan menawarkan keistimewaan khusus kepada pelanggan dengan biaya lebih tinggi atau standarisasi dengan biaya yang lebih murah (Kotler, 2003:318).

3. Kualitas Kinerja

   Menurut Kotler (2003:319) kualitas kinerja mengacu pada tingkat dimana karakteristik dasar operasi itu beroperasi. Sebagian besar produk awalnya ditetapkan pada salah satu dari empat kinerja : rendah, rata-rata, tinggi dan super. Dalam suatu unit bisnis, jika memiliki suatu kualitas yang tinggi maka memungkinkan mereka untuk menetapkan harga yang tinggi karena banyak permintaan. Sehingga akan mendatangkan keuntungan dari pembeli ulang yang lebih banyak, adanya kesetiaan pelanggan dan kesan

yang positif. Serta biaya mereka untuk memberikan kualitas baik tidak jauh lebih tinggi daripada unit bisnis yang memproduksi kualitas rendah.

Suatu perusahaan harus juga memutuskan bagaimana mengelola kualitas kinerja seiring waktu, terdapat tiga strategi. Pertama, perusahaan terus meningkatkan produk, sering menghasilkan laba dan pangsa pasar tinggi. Kedua, mempertahankan kualitas produk pada tingkat tertentu karena banyak perusahaan membiarkan kualitas mereka tidak berubah setelah formulasi awal kecuali terjadi kegagalan atau peluang besar. Ketiga, mengurangi kualitas produk seiring waktu karena beberapa perusahaan memotong kualitas untuk mengimbangi kenaikan biaya, dengan harapan pembeli tidak akan merasakan perbedaan.

4. Kualitas kesesuaian (*Conformance Quality*)

   Kualitas kesesuaian adalah tingkat dimana semua unit yang diproduksi identik dan memenuhi spesifikasi sasaran yang dijanjikan. Pembeli mengharapkan produk memiliki kualitas kesesuaian yang tinggi. Kesesuaian yang rendah membuat produk itu gagal memberikan apa yang dijanjikan pada banyak pembeli, sehingga membuat para pembeli menjadi kecewa (Kotler,2003:320).

5. Daya Tahan (*Durability*)

   Daya Tahan adalah suatu ukuran usia operasi produk yang diharapkan dalam kondisi normal dan atau berat atau suatu atribut produk yang sangat penting bagi sebagian besar pembeli (Kotler,2003:320).

Pembeli biasanya akan membayar lebih untuk produk yang memiliki daya tahan tinggi. Namun, aturan ini tergantung dari beberapa persyaratan. Harga ekstra itu tidak boleh berlebihan. Selanjutnya, produk itu tidak boleh terpengaruh oleh keusangan teknologi, karena jika demikian pembeli mungkin tidak mau membayar lebih untuk produk yang berusia lebih panjang.

6. Keandalaan (*Reliability*)

   Keandalaan adalah ukuran kemungkinan suatu produk tidak akan rusak atau gagal dalam suatu periode waktu tertentu. Pembeli umumnya akan membayar lebih untuk produk yang lebih dapat diandalkan (Kotler, 2003:320).

7. Mudah Diperbaiki (*Repairbility*)

   Mudah diperbaiki adalah suatu ukuran kemudahan memperbaiki suatu produk yang rusak atau gagal, karena pembeli memilih produk yang mudah diperbaiki. Sifat mudah diperbaiki yang ideal adalah jika pemakai dapat membetulkan sendiri produk itu dengan sedikit atau tanpa biaya atau waktu terbuang. Pembeli hanya perlu mencabut suku cadang yang rusak dan memasukan suku cadang pengganti. Hal yang lebih baik lagi, beberapa produk menyertakan kemampuan diagnostik yang memungkinkan petugas *service* memperbaiki suatu masalah melalui telepon atau menyarankan kepada pemakai cara memperbaikinya (Kotler,2003:320).

8. Gaya (*Style*)

   Gaya menggambarkan penampilan dan perasaan produk itu bagi pembeli. Pembeli pada umumnya mau membayar lebih untuk produk yang bergaya menarik. Gaya memiliki keunggulan mencitpakan perbedaan produk yang sukar ditiru. Karena itu tidak heran bahwa banyak perusahaaan belum berinvestasi untuk gaya yang lebih baik. Dari sisi negatif, gaya yang menarik tidak selalu berarti kinerja yang tinggi. Dalam diferensiasi gaya, kita harus menyertakan kemasan sebagai senjata. kemasan memberikan kesan pertama produk pada pembeli dan mampu menarik atau menolak pembeli (Kotler,2003:320).

9. Rancangan (*Design*)

   Rancangan adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan dan fungsi suatu produk dari segi kebutuhan pelanggan. Rancangan sangat penting dalam membuat dan memasarkan peralatan tahan lama, jasa eceran (retail) dan produk kemasan. Semua mutu yang telah dibahas merupakan parameter rancangan (Kotler,2003:320). Perancang harus memikirkan berapa besar yang perlu diinvestasikan dalam bentuk, pengembangan keistimewaan, kinerja, kesesuaian, ketahanan, keandalan, kemudahan perbaikan dan gaya.

- Diferensiasi pelayanan

  Membedakan pelayanan utama berdasarkan kemudahan pemesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan.

- Diferensiasi Personil

  Membedakan personil perusahaan berdasarkan kemampuan, kesopanan, kredibilitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikasi yang baik.

- Diferensiasi Saluran

  Langkah pembedaan melalui cara membentuk saluran distribusi, jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut.

- Diferensiasi Citra

  Membedakan citra perusahaan berdasarkan perbedaan identitas melalui penetapan posisi, perbedaan lambang dan perbedaan iklan.

c Strategi Fokus

Strategi fokus mengarahkan perusahaan agar fokus pada produk yang sempit dalam hal segmen pembeli atau target pasar geografi tertentu yang berbeda dengan dua strategi sebelumnya yang beroperasi pada pasar yang luas. Menurut David (2006:249), strategi fokus yang berhasil bergantung pada segmen industri yang memiliki ukuran cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang bagus dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain. Perusahaan besar dan menengah dapat secara efektif menjalankan strategi berdasarkan fokus hanya bila digabungkan dengan strategi diferensiasi dan strategi keunggulan biaya. Semua perusahaan pada dasarnya mengikuti strategi diferensiasi. Karena hanya satu perusahaan yang dapat mendiferensiasikan dirinya dengan biaya rendah, perusahaan lainnya dalam industri harus menemukan cara lain untuk mendiferensiasi produk mereka.

Sebuah organisasi yang menggunakan strategi fokus dapat berkonsentrasi pada kelompok pelanggan, pasar geografis, atau segmen lini produk tertentu untuk melayani pasar yang sudah ditentukan tetapi sempit lebih baik dari pesaing yang melayani pasar yang lebih luas.

3. Strategi Generik dari Fred R. David

Menurut David (2002:17), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

a Strategi Integrasi Vertikal (*integration vertical strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

b Strategi Intensif (*intensive strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

c Strategi Diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

d Strategi Bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungnya akan membawa perusahaan pada kebangkrutan.

2.1.1.3.2 Strategi Utama

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Berikut ini akan disajikan paparan model Strategi Utama menurut Wheelen dan Hunger (2003:35), Porter serta David (2002:17).

1. Strategi Utama dari Wheelen dan Hunger

Jabaran strategi utama dari strategi generik versi Wheelen-Hunger (2003:35) yang menggunakan konsep dari GE ini dapat dilihat melalui tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1.
Jabaran Strategi Utama Versi Wheelen-Hunger

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)	a. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi ➢ Horizontal ➢ Vertikal b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi ➢ Terpusat ➢ Konglomerasi
Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)	a. Strategi jeda (*Pause Strategy*) b. Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*) c. Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*) d. Strategi Laba (*Profit Strategy*)
Strategi Penciutan (*Retrenchment strategy*)	a. Strategi Perubahan Haluan (*Turnaround Strategy*) b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (*Captive Company Strategy*) c. Strategi Jual/ditutup (*Sell Out/Divestment*

	Strategy) d. Strategi Pelepasan (*Bankruptcy Strategy*) / Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Sumber: Wheelen-Hunger(2003:35)

a Kelompok Strategi Pertumbuhan

Strategi generik pertumbuhan memiliki dua strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi dan strategi pertumbuhan diversifikasi.

a) Strategi Pertumbuhan Konsentrasi

Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan berkembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- Horizontal. Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
- Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain. Pada kedua strategi ini dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan

produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, *merger*, ataupun *jointventure* yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

b) Strategi Pertumbuhan Diversifikasi. Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari dua cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun eksternal. Jika dilaksanakan dengan cara internal, hal ini dapat dilakukan melalui perkembangan produk baru. Tetapi jika dengan cara eksternal dilakukan dengan cara akuisisi. Sasaran dan pertumbuhan produk untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan. Strategi pertumbuhan ini dibagi menjadi dua cara, yaitu:

   - Terpusat. Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
   - Konglomerasi. Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

b Kelompok Strategi Stabilitas (*Stability*)

Strategi generik stabilitas adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu:

1) Strategi Istirahat (*Pause Strategy*). Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

2) Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*). Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.

3) Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*). Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Disini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadi inflasi.

4) Strategi Laba (*Profit Strategy*). Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya seringkali adalah kesuksesan jangka panjang

c Kelompok Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan memiliki posisi bersaing yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karene seolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan dalam berusaha. Ada lima bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu:

1) Strategi *Turnaround*

   Strategi ini dianjurkan untuk digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan, namun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional.

2) Strategi *Captive Company*

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

3) Strategi *Sell Out* atau *Divestment*

   Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi *captive company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutupkarena bidang usaha seperti ini tergolong divestasi (*divestment*).

4) Strategi *Bankruptcy*

   Strategi *Bankruptcy* (pailit) dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas hutang-hutang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak yang telah disetujui.

5) Strategi *Liquidation*

Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relatif tidak mempunyai prospek lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang telah dinyatakan bangkrut.

Untuk memilih strategi utama berdasarkan pendekatan Wheelen-Hunger (2003) ini, dapat digunakan suatu matrik yang diciptakan oleh perusahaan General Electric (GE), yang disebut matriks GE (Umar, 2003:283).

2. Strategi Utama dari Fred R. David

Jabaran strategi utama dari strategi generik versi David (2002) seperti yang dikemukakan oleh Umar (2003:219) dapat dijelaskan melalui tabel ini:

Tabel 2.2.
Jabaran Strategi Utama Versi Fred R. David

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal	a Strategi Integrasi ke Depan b Strategi Integrasi ke Belakang c Strategi Integrasi Horizontal
Strategi Intensif	a Strategi Pengembangan Pasar b Strategi Pengembangan Produk c Strategi Penetrasi Pasar
Strategi Diversifikasi	a. Strategi Diversifikasi Konsentrik b. Strategi Diversifikasi Konglomerat c. Strategi Diversifikasi Horizontal
Strategi Bertahan	a Strategi Usaha Patungan

	b Strategi Penciutan Biaya c Strategi Penciutan Usaha d Strategi Likuidasi

Sumber: Umar (2003:219)

a Kelompok Strategi Integrasi Vertikal

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

- ***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 jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal, perusahaaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain bisnis di sektor distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

- ***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 sehingga tidak

lagi dapat diandalakan. Konsumen kini lebih mulai menghargai produk-produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka lebih menyukai produk yang dapat didaur ulang. Bebrapa perusahaan menggunakan backward integration untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, selama ini berjalan lancar, harga produk stabil, dan pemasok memiliki marjin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

- ***Horizontal integration strategy***

  Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para peasaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu, kecenderungan yang paling signifikan dalam manajemen startegi dewasa ini adalah dengan menggunakan strategi *horizontal integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, sserta modal dan sumber daya yng dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

b Kelompok Strategi Intensif

Strategi-strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk adalah 3 strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai strategi intensif. Disebut demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan produk-produk yang ada.

- ***Market penetration strategy***

  Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang 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 usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pessaing menurun, korelasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

- ***Market development strategy***

  Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun,, industri-industri tertentu akan menghadapi kesulita dalam bersaing pasar lokal. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar

pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

- ***Product development strategy***

  Strategi ini merupakan startegi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan 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 mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilkukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

c Kelompok Strategi Diversifikasi

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan, yaitu *concentric diversification*, *horizontal diversification*, dan *conglomerate diversification*. Secara keseluruhan kelompok strategi ini makin lama makin kurang popular, paling tidak dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut.

- ***Concentric diversification strategy***

  Strategi ini dapat dilaksanakan 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 pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.

- ***Horizontal diversification strategy***

  Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untk ditawarkan pada para konsumen yang ada ada sekarang. Jadi, tujuan startegi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal in dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif berbeda.

- ***Conglomerate diversification strategy***

  Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubngan. Jadi, tujuan sstrategi ini adalah untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memilki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

d Kelompok Strategi Bertahan

Disamping strategi *integrative*, *intensive*, dan *diversification*, perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan yang terdiri atas strategi-strategi *joint venture*, *retrenchment* atau *liqiudtion*.

- ***Joint venture strategy***

  Strategi ini merupakan strategi yang popular, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu tempore atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikkan ekuitas pada entiras yang baru ini. Jadi, tujuan strategi ini menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu umtuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

- ***Retrenchment strategy***

  Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses retrenchment, para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-

tekanan dai para pemegang saham, pekerja, dan media massa. 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 mendapatkan kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.

- ***Divestiture strategy***

  Yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. startegi divesture sering berguna dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau menindaklanjuti srtategi akuisis yang telah diputusakan untuk proses selanjunya. *Divestiture* dapat berupa bagian dari strategi *retrenchment* untuk mengganti aktivitas perusahaan lainnya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jiak suatu unit bisnis sudah tidak dapa dipertahankan keberadaannya karena, misalnya, terus merugi dan berdampak kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- ***Liquidation strategy***

  Yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi *liquidation* merupakan suatu pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar. Jadi, startegi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. hal ini dapat

dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil keugiannya.

Menurut Fred R. David, cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan kerangka kerja denga matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai unutk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih startegi-strategi yang paling tepat.

- Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi kerja perumusan startegi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu *EFE Matrix, IFE Matrix*, dan *CP Matrix*. Ketiga matrix ini disebut juga sebagai *Input stage***,** karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
- Tahap 2 disebut sebagai *matching stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-startegi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik apada tahap 2 ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy matrix.*
- Tahap 3 disebut sebagai *Decision Stage*, hanya terdiri dari satu teknik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasikan secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia

memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

2.1.1.3.3 Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan turunan strategi utama dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu, seperti bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang SDM, bidang pelayanan, dan lain sebagainya.

2.1.2 Analisis Kinerja dan Postur Strategik Perusahaan

2.1.2.1 Analisis Kinerja

Analisis kinerja perusahaan merupakan salah satu bagian dari proses manajemen strategik. Tujuan utama dari manajemen strategik adalah merealisasikan daya saing (*competitive advantage*) perusahaan. Perusahaan memiliki daya saing bila perusahaan menciptakan nilai ekonomis lebih baik dari pesaingnya. Menurut Barney dan Hesterly (2010:24), nilai ekonomis adalah perbedaan antara manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk atau jasa yang dibeli dan total biaya ekonomis untuk menjual produk dan atau jasa.

Menurut Gitman dan Zutter (2012:71-87), analisa laporan keuangan pada dasarnya merupakan bagian dari analisis kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keadaan keuangan perusahaan. Ada beberapa cara yang digunakan di dalam menganalisa keadaan keuangan perusahaan. Namun, analisa yang menggunakan rasio merupakan hal yang sangat umum dilakukan dimana hasilnya memberikan gambaran kinerja operasi perusahaan.

1. *Liquidity Ratio* (Rasio Likuiditas)

Menurut Gitman dan Zutter (2012:71-87), likuiditas merupakan kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aktiva yang tersedia pada saat jatuh tempo. Likuiditas tidak hanya berkenaan dengan keadaan keseluruhan keuangan perusahaan tetapi berkaitan juga dengan kemampuan untuk mengubah aktiva tertentu menjadi uang kas. Ada lima cara penting dalam pengukuran tingkat likuiditas secara menyeluruh, yaitu:

a. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio lancar mengindikasikan kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendeknya menggunakan aset jangka pendek.

$$Current\ Ratio = \frac{Current\ Asset}{Current\ Liabilities}$$

b. *Quick* (*Acid-test*) Ratio (Rasio Cepat)

Rasio cepat sama dengan rasio lancer hanya saja jumlah persediaan sebagai salah satu komponen dari aktiva harus dikeluarkan. Alasan yang melatarbelakangi hal tersebut adalah bahwa persediaan merupakan komponen aktiva yang paling tidak likuid dan sulit diuangkan dengan segera tanpa menurunkan nilainya, sementara dengan rasio cepat yaitu membandingkan aktiva yang lebih cepat dengan utang.

$$Quick\ (Acid) Test\ Ratio = \frac{Current\ Asset - Inventory}{Current\ Liabilities}$$

c. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

Rasio kas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan

perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$Current\ Ratio = \frac{Cash + Marketable\ Securities}{Current\ Liabilities}$$

d. *Cash Turnover Ratio* (Rasio Perputaran Kas)

Rasio perputaran kas menunjukkan efisiensi perusahaan dalam menggunakan kas untuk menghasilkan penjualan.

$$Cash\ Turnover\ Ratio = \frac{Sales}{Cash}$$

e. Inventory to Net Working Capital Working

Rasio ini atau disingkat ITNWCR mengukur kemampuan perusahaan untuk membiayai persediaan dari modal kerja bersih yang tersedia.

$$ITNWCR = \frac{Inventory}{Current\ Assets - Current\ Liabilities}$$

2. Leverage Ratio

Menurut David (2009:209), leverage ratio atau rasio pengungkit mengukur sejauh mana sebuah perusahaan didanai oleh hutang. Ada lima cara penting dalam pengukuran tingkat solvabilitas secara menyeluruh, yaitu:

a. Debt to Asset Ratio (Rasio Hutang terhadap Total Aset)

Rasio ini atau disingkat DAR menunjukan berapa banyak dana pinjaman yang sudah dimanfaatkan untuk membiayai aset perusahaan.

$$Debt\ to\ Asset\ Ratio = \frac{Total\ Liabilities}{Total\ Asset}$$

b. Debt to Equity Ratio (Rasio Hutang terhadap Total Modal)

Debt to Equity Ratio (DER) merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva yang diketahui.

$$Debt\ to\ Equity\ Ratio = \frac{Total\ Liabilities}{Total\ Equity}$$

c. Long Term Debt to Equity Ratio (Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas)

Rasio ini menunjukan seberapa banyak hutang jangka panjang perusahaan dibandingkan dengan modal perusahaan.

$$Longterm\ Debt\ to\ equity\ Ratio = \frac{Longterm\ Debt}{Total\ Equity}$$

d. Times Interest Earned Ratio atau *Coverage Ratio* (Rasio Kelipatan Bunga yang dapat Dibayarkan)

Times Interest Earned Ratio yaitu rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi beban tetapnya berupa bunga dengan laba yang diperolehnya atau mengukur berapa kali besarnya laba bisa menutupi beban bunganya.

$$Times\ Interest\ Earned\ Ratio = \frac{EBIT}{Interest}$$

e. Fixed Payment Average Ratio (Rasio Pembayaran Tetap Rata-rata)

Rasio pembayaran tetap rata-rata mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajiban tetapnya tepat waktu. Dengan kata lain, rasio ini mengukur kemampuan untuk melunasi hutang.

$$Fixed\ Charge\ Coverage\ Ratio = \frac{(\ EBIT + Fixed\ Charge\ Before\ Tax\ )}{(\ Fixed\ Charge\ Before\ Tax + Interest\ Expense\ )}$$

3. Activity Ratio (Rasio Aktivitas)

Menurut David (2009:209), rasio aktivitas mengukur seberapa efektif sebuah perusahaannya menggunakan sumber dayanya. Ada tujuh cara penting dalam pengukuran tingkat likuiditas secara menyeluruh, yaitu:

a. *Receivable Turnover* (Perputaran Piutang Usaha)

Receivable Turnover mengukur efektivitas penjualan yang dihasilkan oleh setiap rupiah piutang perusahaan.

$$Receivable\ Turnover = \frac{Credit\ Sales}{Accounts\ Receivable}$$

b. *Inventory Turnover* (Perputaran Persediaan)

Inventory Turnover yaitu rasio untuk mengukur efektivitas distribusi persediaan atau rasio untuk mengukur kemampuan dana yang tertanam dalam persediaan untuk berputar dalam suatu periode tertentu atau likuiditas dari *inventory*.

$$Inventory\ Turnover = \frac{COGS}{Average\ Inventory}$$

c. *Working Capital Turnover* (Perputaran Modal Kerja)

Rasio ini mengukur besar penjualan yang dihasilkan oleh setiap rupiah modal kerja netto pada perusahaan.

$$Working\ Capital\ Turnover = \frac{Sales}{Current\ Assets - Current\ Liabilities}$$

d. *Fixed Assets Turnover* (Perputaran Aset Tetap)

Fixed Asset Turnover mengukur kemampuan perusahaan untuk menggunakan *Fixed Asset* dalam menghasilkan penjualan.

$$Fixed\ Assets\ Turnover = \frac{Sales}{Total\ Fixed\ assets}$$

e. *Total Assets Turnover* (Perputaran Total Aset

Total Asses Turnover mengukur kemampuan perusahaan untuk menggunakan keseluruhan aset dalam menghasilkan penjualan.

$$Total\ Assets\ Turnover = \frac{Sales}{Total\ Assests}$$

f. Average Payment Period (Rata-rata Periode Pembayaran)

Average Payment Period adalah jumlah hari yang diperlukan perusahaan untuk membayar pembelian kredit.

$$Average\ Payment\ Period = \frac{Accounts\ Payable}{Average\ Purchased\ per\ Day}$$

$$Average\ Purchased\ per\ Day = \frac{Annual\ Purchase}{365}$$

g. Average Collection Period (Waktu Penagihan Rata-Rata)

Average Collection Period yaitu perkiraan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk sebuah bisnis untuk menerima pembayaran atas piutangnya dari pelanggan dan klien.

$$Average\ CollectionPeriod = \frac{Accounts\ Receivable}{Average\ Sales\ per\ Day}$$

$$Average\ Sales\ per\ Day = \frac{Annual\ Sales}{365}$$

4. Profitability Ratio

a. Gross Profit Margin

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan. Rasio ini menggambarkan

laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

$$Gross\ Profit\ Margin = \frac{Gross\ Profit}{Sales} = \frac{Sales - COGS}{Sales}$$

b. Return on Investment

Return on Investment menunjukan tingkat pengembalian perusahaan atas pemanfaatan aset yang dimiliki.

$$Return\ on\ Investment = \frac{Erning\ After\ Tax}{Total\ Assets}$$

c. Return on (Common) Equity (Pengembalian atas Ekuitas Pemegang Saham)

Return on Equity menunjukan tingkat pengembalian dari investasi yang dilakukan *shareholder* terhadap perusahaan.

$$Return\ on\ Equity = \frac{Earning\ After\ Tax}{Total\ Equity} = \frac{Earning\ Available\ for\ Common\ Stocks}{Common\ Stock\ Equity}$$

d. Earning per Share (Laba per Saham)

Earning per Share (EPS) merupakan alat analisis tingkat profitabilitas perusahaan menggunakan konsep laba konvesional.

$$Earning\ per\ Share = \frac{Earning\ Available\ for\ Common\ Stockholder}{Number\ Share\ of\ Common\ Stock\ Outstanding}$$

e. Net Profit Margin (Margin Laba Bersih)

Merupak rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{Net\ Profit}{Sales} = \frac{Earning\ Available\ for\ Common\ Stockholders}{Sales}$$

f. Operating Profit Margin (Margin Laba Operasi)

Operating Profit Margin adalah untuk menunjukan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan operasi dibandingkan dengan penjualan yang dicapai.

$$Operating\ Profit\ Margin = \frac{Operating\ Profit}{Sales}$$

g. Return on Assets (Pengembalian atas Total Aset)

Merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan atau laba dengan memanfaatkan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

$$Return\ on\ Assets = \frac{Earning\ Available\ for\ Common\ Stockholders}{Total\ Assets}$$

5. Book to Market Ratio

a. Price/Earning (P/E) Ratio

Price/Earning Ratio adalah sebuah rasio penilaian harga saham saat perusahaan dibandingkan dengan pendapatannya per-saham.

$$Price\ /\ Earning\ Ratio = \frac{Market\ Price\ per\ Share\ of\ Common\ Stock}{Earning\ per\ Share}$$

b. Market/Book (M/B) Ratio

Market/Book (M/B) Ratio adalah rasio yang mengukur mengukur seberapa besar investor memandang kinerja perusahaan.

$$Market\ /\ Book\ Ratio = \frac{Market\ Price\ per\ Share\ of\ Common\ Stock}{Book\ Value\ per\ Share\ of\ Common\ Stock}$$

$$Book\ Value\ per\ Share\ of\ Common\ Stock = \frac{Common\ Stock\ Equity}{Number\ of\ Share\ of\ Common\ Stock\ Outstanding}$$

c. Perhitungan dengan EVA dan MVA

- *Economic Value Added*

Pendekatan EVA merupakan suatu alat pengkuran kinerja perusahaan yang menilai berhasil atau tidaknya suatu kegiatan atau aktivitas dari sudut kepentingan dan harapan penyandang dana.

EVA = NOPAT – C% (TC)

Keterangan :

NOPAT : *Net Operating After Taxes*

C% : Persentase *Cost of Capital*

TC : *Total Cost*

- *Market Value Added*

MVA atau *Market Value Added* berbeda dengan market value dari sebuah perusahaan dan modal yang diberikan oleh investor. Jika MVA positif berarti perusahaan telah menambah *value* nya. Jika MVA negatif, perusahaan telah mengurangi *value* nya.

MVA = V - K

Keterangan :

MVA : *Market Value Added*

V : *Market Value of The Firm, including the value of the firm equity and debt*

K : *The Capital Invested in the firm.*

MVA merupakan *present value* dari serangkaian EVA, MVA ekuivalen dengan perhitungan NPV (*net present value*) dimana *cost of capital*

digunakan untuk *discounting factor*.

6. *Growth Ratio*

Menurut David (2009:209), rasio pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan ekonomi dan industri.

Rasio ini biasanya diukur dengan *sales* , *net income* (laba bersih), *earning per share* (EPS-laba per saham) dan deviden *per share* (DPS-dividen per saham).

Cara menghitung:

a. penjualan adalah pertumbuhan tahunan dalam total penjualan dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan;
b. laba bersih (persentase pertumbuhan tahunan dalam laba dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan laba perusahaan);
c. Laba per saham adalah persentase pertumbuhan tahunan dalam EPS dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan EPS; dan
d. Dividen per saham adalah persentase pertumbuhan tahunan dalam dividen per saham dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan deviden per saham.

Menurut David (2009:209-210), analisis rasio keuangan harus melalui kalkulasi dan interpretasi aktual atas rasio dan dilakukan pada tiga hal yang berbeda:

1. Bagaimana setiap rasio berubah dari waktu ke waktu. Perlu diperhatikan apakah setiap rasio telah mengalami peningkatan, penurunan atau relatif konstan secara historis.

2. Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan rasio industri. Beberapa rasio mungkin mengesankan dari waktu ke waktu, namun saat dibandingkan dengan standar kinerja industri buruk.
3. Bagaimana setiap rasio bila dibandingkan dengan para pesaing utama. Beberapa kasus terjadi, persaingan intens antara beberapa pesaing di suatu industri atau lokasi tertentu dibandingkan antar semua perusahaan pesaing dalam industri.

2.1.2.2 Postur Strategik

Postur perusahaan secara strategik yaitu visi dan misi perusahaan saat ini, tujuan perusahaan saat ini, strategi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini, dan kebijakan perusahaan yang ada (Hax & Majluf, 1991:346).

Menurut Wheelen & Hunger (2010:65), visi organisasi adalah gambaran kondisi ideal yang diinginkan *stakeholders* pada masa mendatang dan misi organisasi adalah alasan mengapa organisasi ada.

Menurut Wibisono (2006:43-46), Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan sedangkan misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Tujuan dari misi adalah mengkomunikasikan kepada *stakeholders*, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju.

Selanjutnya strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Sedangkan, kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi strategi (Popy, 2012:54).

a. Tata Kelola Perusahaan

Corporate Governance merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*, yaitu individu atau sekelompok orang yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan, keputusan, kebijakan, atau tujuan suatu organisasi (Wheelen & Hunger,2010:93).

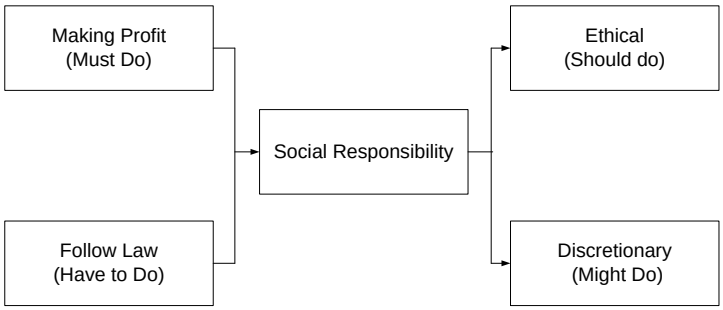
Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) menjamin hubungan serta distribusi hak dan kewajiban antara kelompok-kelompok kepentingan berjalan baik seperti dewan direksi, manajer, pekerja, pemilik atau pemegang saham, pengatur kebijakan, konsumen, komunitas dan pemasok. Misalnya, direktur, pekerja dan manajemen menerima gaji, manfaat dan reputasi; sedangkan pemegang saham menerima pengembalian modal, pelanggan menerima barang dan jasa, dan pemasok menerima kompensasi atas barang dan jasa yang dipasoknya. Untuk itu, maka perusahaan menyediakan waktu, tenaga, keahlian, modal, barang dan jasa serta perijinan yang diperlukan organisasi untuuk mencapai tujuannya.

b. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Menurut Pearce & Robinson (2009) dalam Popy (2012:61), tanggung jawab

perusahaan (*corporate social responsibility*) merupakan suatu kewajiban perusahaan untuk melayani masyarakat secara umum. Tujuan penerapan tanggung jawab perusahaan adalah untuk mempromosikan program-program perusahaan pada masyarakat, meningkatkan partisipasi masyarakat secara sukarela dalam program-program perusahaan, serta memberikan kontribusi pada masyarakat atas aktivitas suatu perusahaan.

Penerapan program tanggung jawab sosial perusahaan memiliki dampak pada perusahaan secara positif misalnya, meningkatkan citra merek produk perusahaan serta meningkatkan kesetiaan pelanggan, pemasok serta mampu menarik calon-calon SDM perusahaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Perusahaan memiliki empat jenis tanggung jawab dalam melakukan operasi perusahaannya, yaitu:



Gambar 2.2.
Business Responsibility
Sumber: Carroll (1979) dalam Wheelen & Hunger (2010:120-121)

1. Tanggung jawab ekonomi dalam manajemen organisasi bisnis adalah memproduksi barang dan jasa yang bernilai bagi masyarakat sehingga perusahaan dapat membayar kembali para kreditor dan pemegang saham (*making profit*).

2. Tanggung jawab hukum (ditentukan oleh pemerintah) namun hukum bukanlah tanggung jawab sosial; melainkan sesuatu yang harus dilakukan agar perusahaan tetap bertahan dalam bisnis (*follow the law*).
3. Tanggung jawab etika dari suatu manajemen organisasi adalah mengikuti keyakinan umum mengenai bagaimana orang harus bertindak dalam suatu masyarakat (*ethical*)
4. Tanggung jawab kebebasan memilih, kewajiban yang oleh perusahaan diasumsikan murni bersifat sukarela (*discretionary*).

2.1.3 Analisis Lingkungan

Analisis merupakan suatu proses yang dapat memberi makna pada data dalam memecahkan permasalahan penelitian dengan memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang kemudian dibuat penafsiran-penafsiran terhadap hubungan antara fenomena yang terjadi (Nazir, 1988 :405).

Menurut Wahyudi (1996:47), lingkungan adalah tempat perusahaan berada di mana untuk membuat tujuan, sasaran, dan strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis yang mendalam terhadapnya.

Menurut Supriyono (1998:9), lingkungan adalah pola semua kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan.

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Pada umumnya, kegagalan dalam bisnis disebabkan oleh kegagalan dalam memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bersaing.

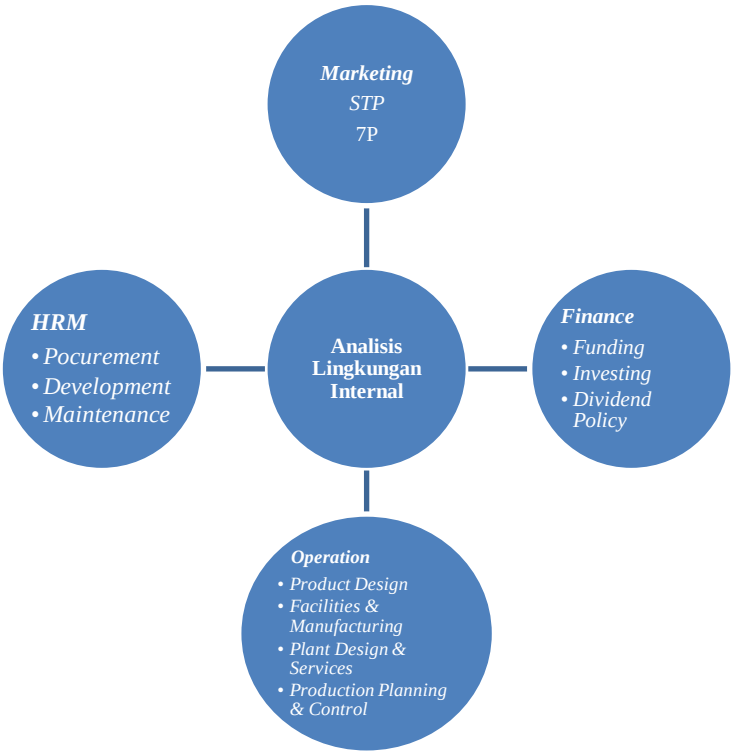
Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wheelen & Hunger, 2000:9).

Adapun beberapa peran dan fungsi analisis lingkungan adalah sebagai berikut:

- *Policy-Oriented Role* : Peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.
- *Integrated Strategic Planning Role* : Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.
- *Functional-Oriented Role* : Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang member perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu. Peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam perusahaan yang menjadi target utama.

2.1.4 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah variabel dalam organisasi yang biasanya tidak termasuk control jangka pendek dari manajemen puncak. Menurut Umar (2008:9), pengkategorian analisis lingkungan internal sering diarahkan pada lima aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen. Pendekatan seperti ini seringkali disebut sebagai suatu pendekatan berbasis sumber daya.



Gambar 2.3
Komponen Analisis Lingkungan Internal
Sumber: Popy (2012:69) dimodifikasi

Analisis lingkungan internal perusahaan harus mampu menganalisis sejumlah kapabilitas (*capability*) yaitu kemampuan (*ability*) perusahaan untuk mengeksploitasi sumber dayanya. Kapabilitas berada pada fungsi-fungsi bisnis perusahaan, seperti kapabilitas pemasaran, kapabilitas operasi, kapabilitas keuangan, dan kapabilitas manajemen SDM.

Ketika kapabilitas tersebut secara konstan dilakukan perubahan dan direkonfigurasi untuk membuat lebih adaptif dengan lingkungan yang tidak pasti dinamakan *dynamic capabilities*. Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi kompetensi unik atau khas (*distinctive competence*) perusahaan yaitu kompetensi inti perusahaan yang membedakannya dengan pesaing. Kompetensi inti adalah

kumpulan kompetensi yang tersebar pada lintas divisi dalam perusahaan yang mana perusahaan dapat melakukannya dengan sangat unggul (Wheelen & Hunger, 2010:186).

Menurut Barney (1991) dalam Popy (2012:70), kompetensi perusahaan harus memiliki empat sifat yang dapat disingkat menjadi VRIN (*valueable*, *rare*, *in-imatibility* dan *non-substitutable*), artinya kompetensi perusahaan harus bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sehingga, kompetensi unik perusahaan seringkali dianggap sebagai kekuatan perusahaan, namun tidak selalu kekuatan perusahaan menjadi kompetensi khas atau unik perusahaan.

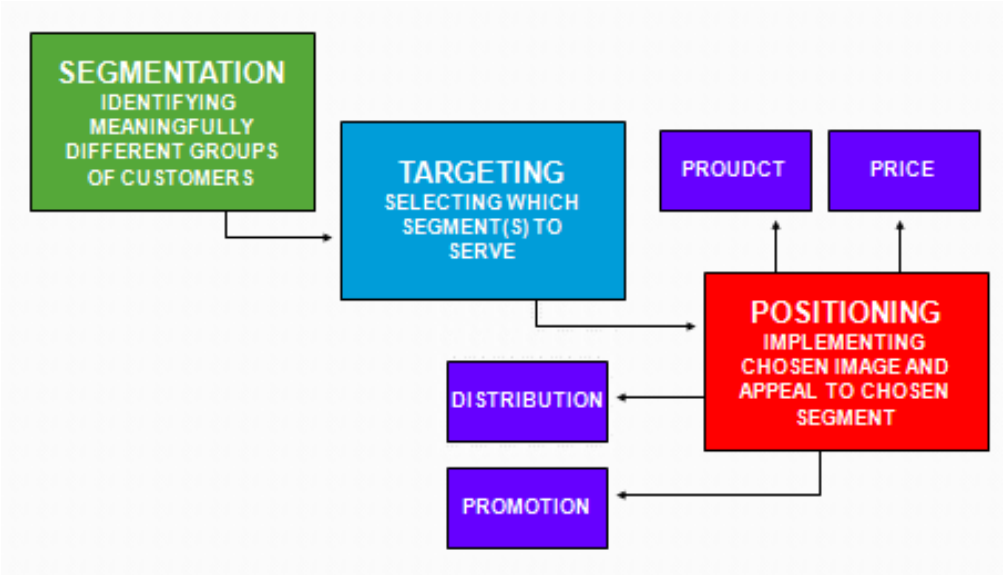
2.1.4.1 Pemasaran

Menurut Kotler (2009:5), pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dengan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

American Marketing Association mendefinisikan pemasaran sebagai sebuah fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan nilai kepada pelanggan, dan mengelola relasi pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pihak - pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Wood, 2009: 4). Konsep pemasaran sangatlah memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi dari sebuah perusahaan agar lebih efektif dibandingkan para pesaingnya dalam hal membuat, mengirimkan dan mengkomunikasikan nilai kepada target yang dituju. Pemasaran lebih mementingkan kebutuhan para pembelinya.

2.1.4.1.1 *Segmenting, Targeting* dan *Positioning*

Segmenting, Targeting dan *Posioning* merupakan proses tiga tahap dalam metode marketing. Tahap pertama adalah mengidentifikasi konsumen yang ada (*segmenting*), selanjutnya adalah memilah pelayanan terbaik yang dapat diberikan kepada konsumen (*targeting*), dan tahap yang terakhir adalah mengimplementasikannya dengan cara mengoptimalisasikan produk atau pelayanan perusahaan kepada masing-masing segmen serta mengkomunikasikan kepada seluruh bagian dari perusahaan mengenai apa yang telah dipilih dan diputuskan (*positioning*).



Gambar 2.4.
Segmenting, Targeting* dan *Positioning
Sumber: http://www.consumerpsychologist.com/cb_Segmentation.html

1 *Segmenting*

Segmenting adalah proses untuk mengelompokkan pelanggan dalam sebuah pasar sesuai dengan kebutuhan, perilaku, atau sikap yang sama, yang dapat

dilakukan melalui pemasaran (Wood, 2009: 78).

Adapun dasar-dasar untuk membuat segmentasi pasar konsumen, menurut Kotler (2002:300) adalah sebagai berikut:

a Segmentasi geografi

Segmentasi geografi ini mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, provinsi, kota atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat beroperasi di semua wilayah geografis, tetapi lebih memperhatikan perbedaan kebutuhan dan keinginan yang ada dalam segmen tersebut.

b Segmentasi Demografis

Yaitu dilakukan dengan cara pasar di bagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel-variabel demografis seperti, usia, ukuran keluarga, jenis kelamin, penghasilan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial. Variabel demografis ini merupakan dasar yang paling banyak digunakan dalam membuat kelompok pelanggan, karena variabel ini sangat berhubungan dengan preferensi dan tingkat pemakaian.

c Segmentasi Psikografis

Segmentasi ini dilakukan dengan mengelompokkan pembeli yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian akan nilai.

d Segmentasi perilaku

Dalam segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok- kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap suatu produk.

2 Targeting

Melalui segmentasi, perusahaan telah mengidentifikasi berbagai segmen dalam pasar bisnis atau konsumen yang lebih besar dan menyaring segmen yang tidak akan dimasukinya. Setelah itu, perusahaan menyeleksi dan memeringkatkan segmen yang tersisa dalam urutan prioritas yang masuk. Hal ini biasa disebut *targeting*.

Targeting berarti membidik. Setelah perusahaan mendapatkan pemetaan pasar melalui proses *segmenting*, langkah selanjutnya adalah *targeting* yaitu membidik pasar yang telah dipilah – pilah sebelumnya. Tentunya perusahaan akan membidik pasar yang sesuai dengan karakteristik produk serta kondisi pasar yang kondusif serta kompetitif dan tidak ketinggalan potensi pasar yang cukup besar agar dapat mendapatkan dan menentukan strategi eksekusi marketing yang paling tepat (Wood, 2009: 92).

3 *Positioning*

Setelah mentarget dan membidik pasar yang akan dimasuki, langkah selanjutnya adalah melakukan *positioning* yaitu melakukan kajian atau penelitian untuk memposisikan produk di pasaran diantara produk-produk yang sudah ada.

2.1.4.1.2 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran yang sudah dibidik (Kotler 2004: 56).

Adapun bauran pemasaran dalam perusahaan jasa dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.5.
Services Marketing Mix
Sumber: http://business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/

a. *Product* (The *Services*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan masyarakat. Beberapa elemen dari produk adalah kualitas, bentuk fisik, manfaat, jaminan, kemasan, merek, servis, dll. (Kotler, 2002: 448).

b. *Price*

Jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen kepada pihak produsen untuk mendapatkan sebuah produk. Dalam menentukan harga, produsen harus menitikberatkan pada kemampuan pembeli pada saat harga yang telah ditetapkan. Harga menunjukan persepsi konsumen terhadap suatu produk (Kotler, 2004: 56). Harga merupakan salah satu elemen dari bauran

pemasaran yang sangat *flexible* karena harga cenderung mudah berubah, hal ini dipengaruhi oleh faktor pasar dan kondisi ekonomi pada saat itu.

c. *Place*

Tempat adalah salah satu elemen dari bauran pemasaran yang membuat barang atau jasa dapat dibeli, mudah terjangkau dan digunakan dalam jumlah dan pada lokasi yang tepat pada saat konsumen menginginkannya (Kotler, 2004: 56). Oleh sebab itu, perusahaan selalu membuat produknya selalu tersedia dan mudah diperoleh.

d. *Promotion*

Promosi merupakan satu variabel; yang penting dalam bauran pemasaran yang merupakan suatu proses yang berlanjut. Promosi dapat membantu untuk memperbaiki hubungan antara pemasar dan konsumen. Kesediaan konsumen untuk membeli produk dan jasa atas dasar kepuasannya yang merupakan hasil umpan balik dari kegiatan promosi perusahaan, sehingga perusahaan mengetahui bahwa informasi yang mereka dapat, diterima konsumen dengan positif (Kotler, 2004: 56).

e. *People*

Menurut Kasmir (2000), kepuasan pelanggan tergantung kepada kualitas yang terbaik, maka karyawan perlu dilatih agar menyadari pentingnya pekerjaan yang mereka jalankan. Pentingnya *people* dalam pemasaran berkaitan erat dengan *internal marketing*. Pemasaran internal adalah interaksi atau hubungan antar setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk mendorong *people* agar dapat memberikan kinerja yang memuaskan kepada konsumennya.

People disini mengarah kepada bagaimana kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Apakah karyawan tersebut memiliki *performance* tinggi atau sebaliknya, apakah karyawan tersebut loyal atau sebaliknya, apakah karyawan tersebut mampu melayani konsumen dengan baik atau sebaliknya. Faktor penting lainnnya dalam people adalah *attitude* dan *motivation* dari karyawan dalam industri jasa. *Moment of truth* akan terjadi pada saat terjadi kontak antara karyawan dan konsumen. *Attitude* sangat penting, dapat diaplikasikan dalam berbagai bentuk, seperti penampilan karyawan, suara dalam bicara, *body language*, ekspresi wajah, dan tutur kata. Perusahaan juga bisa memberikan semacam *reward* bagi karyawan dengan prestasi tertentu.

f. *Process*

Proses mencerminkan bagaimana semua elemen bauran pemasaran jasa dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa yang diberikan kepada konsumen.

Process disini adalah mencakup bagaimana cara perusahaan melayani permintaan tiap konsumennya. Mulai dari konsumen tersebut memesan (*order*) hingga akhirnya mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Beberapa perusahaan tertentu biasanya memiliki cara yang unik atau khusus dalam melayani konsumennya.

g. *Physical Evidence*

Physical Evidence akan menjelaskan bagaimana penataan *building* dari suatu perusahaan. Apakah perusahaan menggunakan interior yang unik, *lightning system* yang menarik, desain ruangan yang menarik perhatian konsumen, dan lain sebagainya. Perusahaan tentu akan menyadari bahwa penataan *building*

di suatu perusahaan tentu akan mempengaruhi *mood* pengunjung. Desain interior yang terkesan berantakan juga tentu akan membuat konsumen merasa agak sedikit tidak nyaman dengan keadaan di perusahaan tersebut. Bangunan harus dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, sehingga memberikan pengalaman kepada pengunjung dan dapat memberikan nilai tambah bagi pengunjung.

2.1.4.2 Keuangan

Menurut Gitman & Zutter (2012) dalam Popy (2012:74), analisis fungsi manajemen keuangan yang terdiri dari keputusan untuk pendanaan (*Financing*), investasi (investing) dan *dividend*. Analisis lingkungan internal pada fungsi ini pula bertujuan untuk menemukan kekuatan dan atau kelemahan perusahaan pada ketiga keputusan keuangan perusahaan, yaitu:

1. *Financing*, yaitu proses merencanakan dan menganalisis pilihan strategi yang paling tepat dalam mencari sumber pendanaan bagi aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Keputusan tersebut misalnya, *Capital Structure*, *Cost of Capital*, *Leasing*, dan *Merger & Acquisitions*.
2. *Investing*, yaitu proses dimana perusahaan menyusun strategi alokasi dana untuk kegiatan investasi yang menguntungkan sehingga proses *financing* dapat terpenuhi dengan baik. Biasanya dilakukan melalui *Capital Budgeting* dan *Portfolio Theory*.
3. *Dividend*, yaitu keputusan membayarkan persentase laba kepada para pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

2.1.4.3 Operasional

Menurut Heizer & Render (2011:36,39), manajemen operasi adalah sejumlah aktivitas menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mentransformasi input menjadi output. Bila hasil akhir aktivitas organisasi bukan barang tapi jasa, maka aktivitas produksi seringkali disebut operasi atau manajemen operasi. Istilah operasi sebelumnya lebih populer disebut sebagai produksi, yaitu penciptaan barang dan jasa. Pada tahap ini dilakukan analisis untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada keputusan manajemen operasi, yaitu:

1. *Design of goods and services*, yaitu menjawab apa barang dan jasa yang seharusnya ditawarkan dan bagaimana seharusnya merancang produk tersebut. Desain produk memperhatikan kebutuhan spesifikasi produk atau komponen, biaya-biaya bahan industri, dan biaya pemrosesan relatif (misalnya biaya mesin dan listrik).

2. *Managing quality*. Kualitas, yaitu keputusan yang berkaitan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggi yang akan diproduksi. Keputusan spesifiknya meliputi pengendalian (kontrol) kualitas, penentuan sampel, pengujian, penjaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

3. *Process* and *capacity design*. Proses, yaitu keputusan yang berkaitan dengan rancangan sistem produksi fisik. Keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis jalur proses, lokasi fasilitas, perimbangan lini, pengendalian proses dan analisis transportasi. Kapasitas, yaitu keputusan yang berkaitan dengan penentuan tingkat *output* optimal bagi

organisasi. Keputusan spesifiknya mencakup peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas dan analisa antrian.

4. *Location selection*. Pemilihan lokasi berhubungan dengan keputusan dimana akan menyimpan fasilitas dan kriteria yang digunakan untuk menentukan lokasi.

5. *Layout design*. Keputusan desain layout berhubungan dengan pengaturan fasilitas seperti pola *layout* yang biasa digunakan seperti pola *layout* yang biasa digunakan seperti layout fungsional, *layout* produk, *layout* kelompok, *layout* posisi tetap, dan sebagainya.

6. *Human resource* and *job design*. Angkatan kerja, yaitu keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja terampil, tidak terampil, klerikal dan manajerial. Keputusan spesifiknya meliputi rancangan kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja dan teknik-teknik motivasi.

7. *Supply-Chain Management*. Keputusan yang dilakukan adalah pengadaan dan pembelian dengan memperhatikan mutu, pengiriman, dan inovasi sehingga terjadi pembelian yang efektif. Serta keputusan apakah perusahaan akan membuat sendiri atau alih daya.

8. *Inventory* (*material requirements planning and just in time*). Persediaan yaitu keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tingkat bahan mentah, proses pengerjaan, dan barang jadi. Keputusan spesifiknya mencapai apa yang perlu dipesan, kapan dipesan, seberapa banyak pesanannya dan penanganan bahan-bahan.

9. *Scheduling* (*intermediate and short-term scheduling*). Keputusan penjadwalan dengan memperhatikan perencanaan dan pengendalian produksi.

10. *Maintenance*. Keputusan perawatan memperhatikan fasilitas yang berkaitan dengan mesin, peralatan pabrik, perlengkapan penunjang, lokasi pabrik, fasilitas-fasilitas lainnya.

2.1.4.4 *Human Resource Management* (Sumber Daya Manusia)

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif dikalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem imbalan. Manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler (2004:2) adalah proses memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Menurut Mathis & Jackson (2006,3) Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan operasional.

Menurut Dessler (2008) dalam Popy (2012:79), analisis lingkungan internal pada fungsi manajemen SDM terdiri dari aktivitas pengadaan SDM, pengembangan SDM, dan pemeliharaan SDM. Analisis lingkungan internal pada fungsi manajemen SDM adalah untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada fungsi-fungsi manajemen SDM sebagai berikut:

- Pengadaan, yaitu analisis jabatan, perencanaan personalia, dan rekrutment, pengujian, serta seleksi dan wawancara calon pegawai.
- Pengembangan, yaitu pelatihan dan pengembangan pegawai, manajemen kinerja dan penilaian dan manajemen karir.
- Pemeliharaan, yaitu penyusunan rencana pembayaran, insentif keuangan dan kinerja, pemberian manfaat dan pelayanan, keselamatan dan kesehatan pegawai dan pengelolaan isu-isu SDM global.

Konsep-konsep dan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk menentukan aspek manusia atau personil dalam pekerjaan manajemen yaitu:

- Melakukan analisis pekerjaan
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
- Memilih calon karyawan
- Mengarahkan dan melatih karyawan-karyawan baru
- Mengatur upah dan gaji
- Memberikan intensif dan keuntungan
- Menilai prestasi
- Berkomunikasi
- Melatih dan mengembangkan para manajer
- Membangun komitmen karyawan

Dan para manajer harus mengetahui tentang :

- Kesempatan yang sama dan tindakan yang disetujui
- Kesehatan dan keamanan karyawan
- Menangani keluhan dan hubungan pekerja

Menurut Hasibuan (2007:10) Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih.

2.1.4.5 Management Information System

Analisis tambahan selain fungsi bisnis yang utama adalah pada fungsi *Management Information System* (MIS). Analisis kekuatan dan kelemahan pada fungsi MIS adalah untuk menemukan peran strategis MIS dalam menyediakan informasi yang sesuai dengan keperluan pengguna di tingkat operasional, manajerual dan strategikal. Information system adalah sejumlah komponen yang saling terhubungkan satu sama lain untuk mengumpulkan (mengambil), memproses, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian di organisasi. Dimensi IS adalah organisasi, manajemen, teknologi, dan aset pendukung serra modal organisasi.

2.1.5 Value Chain Analysis

Menurut Porter (1980) dalam Popy (2012:92), analisis rantai nilai (*value chain analysis*) adalah suatu cara untuk meneliti sifat dan tingkat sinergi, apabila ada, diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. *Value chain analysis* mengacu pada proses penentuan biaya yang terkait dengan aktivitas perusahaan dari pembelian bahan mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.

Penelitian sistematis kegiatan-kegiatan individual dapat mendorong kepada pemahaman yang lebih baik terhadap kekuatan-kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut Porter (1985) dalam Popy (2012:93), setiap perusahaan adalah sekumpulan kegiatan yang dilaksanakan untuk merancang, membuat, memasarkan, mengantarkan, dan mendukung produknya. Untuk menghasilkan daya saing melalui analisis rantai nilai adalah dengan mengidentifikasi biaya gabungan seluruh aktivitas dalam rantai nilai perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.Perusahaan harus menentukan apakah keunggulan dan kelemahan biaya dalam rantai nilainya terjadi relatif terhadap nilai perusahaan pesaing (David, 2009:229).

2.1.6 *Tangible, Intangible Resources,* dan *Organizational Capabilities Analysis*

Alternatif lain untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan menggunakan pandangan perusahaan berbasis sumber daya atau dikenal dengan istilah RBV (*resource-based view of the firm perspectives*). Pandangan ini mengatakan bahwa daya saing perusahaan ditentukan oleh ketersediaan sumber daya strategis yang bersifat VRIN (*valuable, rare*, inimitable, *non-substituteable* atau bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan) (Barney, 1991:99-120). *resource-based view of the firm perspectives* sangat bermanfaat untuk memetakan mengapa suatu perusahaan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Menurut Barney (1991:99-120) ada tiga jenis sumber daya yang dimiliki oleh perusahan yaitu sumber daya nyata (*tangible resources*) sumber daya tidak nyata (*intangible resources*) dan kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*). Namun hanya sumber daya saja tidak akan menciptakan perusahaan memiliki daya saing. Daya saing perusahaan diciptakan melalui pengkombinasian dengan seluruh sumber daya yang dimiliki. Untuk memudahkan alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan TIROCA yang merupakan

singkatan dari *Tangible*, *Intangible Resources*, dan *Organizational Capabilities Analysis.*

Sumber daya nyata (*tangible resources*) adalah sejumlah aset yang dapat dengan mudah diidentifikasi, seperti sumber daya keuangan (*cash account*, piutang, kapasitas meminjam), sumber daya fisik (pabrik dan fasilitas yang modern, lokasi pabrik yang strategis, mesin dan perlengkapan pabrik yang canggih), sumber daya teknologi (rahasia dagang, proses produksi yang inovatif, paten, hak atas kekayaan intelektual dan merek dagang), dan sumber daya organisasi (proses perencanaan strategis yang efektif, sistem pengendalian dan evaluasi yang unggul).

` Sumber daya tidak nyata (*intangible resources*) adalah sejumlah aktivitas rutin yang terakumulasikan dan melekat pada perusahaan sehingga sulit ditiru pesaing dikarenakan tidak langsung. Diantaranya adalah SDM (pengalaman dan kapabilitas, kemampuan untuk dipercaya, keefektifan tim kerja, keterampilan manajerial), sumber daya inovasi (keahlian ilmiah dan teknis serta penciptaan ide kreatif), sumber daya reputasi (nama merek, reputasi dengan pemasok untuk keadilan, dengan pelanggan untuk keadilan, dengan pelanggan untuk keandalan dan produk yang bermutu).

Menurut Barney (1991:99-120), kapabilitas organisasi (*organizational capability*) adalah kompetensi dan keterampilan yang digunakan perusahaan untuk mengubah input menjadi output dan kapasitas untuk mengkombinasikan sumber daya nyata dan tidak nyata dengan menggunakan proses organisasi dalam meraih tujuan. Diantaranya adalah pelayanan pelanggan yang unggul, kapabilitas pengembangan produk yang unggul, keinovatifan produk dan jasa, dan kemampuan untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan modal SDM.

Untuk melakukan penilaian pada sumber daya sesuai dengan kriteria *valuable*, *rare*, inimitable, dan *non-substituteable*, perlu digunakan empat kriteria untuk menilai keberlanjutan sumber daya dan kapabilitas sebagai berikut (Dess et al, 2008:92):

1. Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi bernilai?

   Sumber daya organisasi dapat menjadi sumber daya saing perusahaan, hanya bila sumber daya tersebut memudahkan perusahaan melaksanakan strateginya dalam mencapai efektivitas dan efisiensi. Contohnya adalah metode SWOT Analysis mengatakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat bila perusahaan dapat mengeksploitasi peluang dan meminimalkan ancaman.

2. Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi langka atau unik?

   Jika pesaing dan pesaing potensial memiliki sumber daya bernilai yang sama, maka hal itu bukan sumber daya saing. Karena semua sumber daya tersebut memiliki kapabilitas mengeksploitasi sumber daya dengan cara yang sama . Suatu sumber daya pendongkrak daya saing harus unik dan langka atau unik dimiliki oleh pesaing. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan pengkombinasian sumber daya yang beragam sehingga menjadi sumber daya yang langka atau unik dan tidak dimiliki pesaing.

3. Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi tidak dapat ditiru?

   Sumber daya yang sulit ditiru adalah kunci penciptaan nilai yang menghambat pesaing. Jika sumber daya tersebut unik atau langka

menjadi sumber daya saing yang berkelanjutan. Tetapi banyak sumber daya yang mudah ditiru oleh pesaing, menyebabkan perusahaan tidak memiliki daya saing yang berkelanjutan. Agar sumber daya bertahan keunikannya, maka perlu memiliki salah satu dari empat kriteria, sebagai berikut (Barney, 1991;99-120).

- *Physical Uniqueness*

  Sumber daya unik berdasarkan unsur fisik merupakan salah satu faktor sumber daya yang tidak dapat ditiru. Misalnya lokasi resor yang indah, hak eksplorasi sumber mineral atau paten suatu produk.

- *Path Dependency*

  Sumber daya unik dikarenakan dibentuk berdasarkan proses pengembangan yang terakumulasi dari waktu ke waktu sehingga pesaing sulit menirunya. Bila pesaing akan menirunya, mereka memerlukan waktu yang lama seperti yang dilakukan pendahulunya. Proses *trial* dan *error* dalam proses menciptakan sumber daya unik tidak dihasilkan dalam waktu satu hari. Contohnya adalah loyalitas pelanggan pada suatu produk.

- *Causal Ambiguity*

  Sumber daya unik dikarenakan karakteristik sumber daya perusahaan sangat mahal untuk ditiru dan pesaing tidak dapat menentukan sumber daya apa yang digunakan dan bagaimana untuk menciptakannya. Misalnya, penemuan produk 3M yang ditemukan di laboratorium secara

tidak sengaja. Hal tersebut tergantung pada sejumlah interaksi yang saling bergantung satu sama lain yang tidak dapat diketahui pesaing.

- *Social Complexity*

  Sumber daya perusahaan secara sempurna sulit ditiru karena mereflesikan suatu kompleksitas sosial yang tinggi. Sumber daya tersebut diciptakan melibatkan kapabilitas yang lebih dibandingkan dengan kemampuan pesaing, yaitu termasuk hubungan interpersonal antar manajer, budaya organisasi, dan reputasi pemasok dan pelanggan. Bila perusahaan dapat mempertahankan kualitas hubungan antar manajer dan yang lainnya, maka perusahaan memiliki potensi daya saing yang berkelanjutan.

4. Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi tidak dapat digantikan (tersedia setiap saat)?

   Prasarat keempat pendongkrak daya saing yang berkelanjutan adalah sumber daya yang tidak dapat dicari penggantinya. Kemampuan untuk digantikan sumber dayanya terdiri dari dua bentuk. Pertama, sangat sulit pesaing meniru sumber daya yang dimiliki perusahaan, namun memungkinkan pesaing mencari pengganti sumber daya tersebut. Kedua, sumber daya perusahaan yang sangat berbeda dapat menjadi sumber pangganti strategis.

2.1.7 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2001:51).

Menurut Popy (2012:165), lingkungan eksternal adalah dorongan dari luar organisasi yang tidak berada di dalam pengendalian jangka pendek dari pihak manajemen puncak.

Analisis lingkungan eksternal terfokus pada upaya mengidentifikasi dan menilai *trend*, serta peristiwa diluar kendali perusahaan. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro (T. Hani Handoko, 1999:62).

Hitt and Ireland (1997:40), membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri.

Menurut Porter (1980) dalam Cantika (2006:3) mengemukakan bahwa lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

a Lingkungan Jauh, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

b Lingkungan Industri, meliputi aspek-aspek yang terdapat dalam konsep strategi bersaing (*Competitive Strategy*) yang meliputi aspek hambatan masuk, aspek daya tawar pemasok, aspek daya tawar pembeli, ketersediaan barang subsitusi dan aspek persaingan dalam industri.

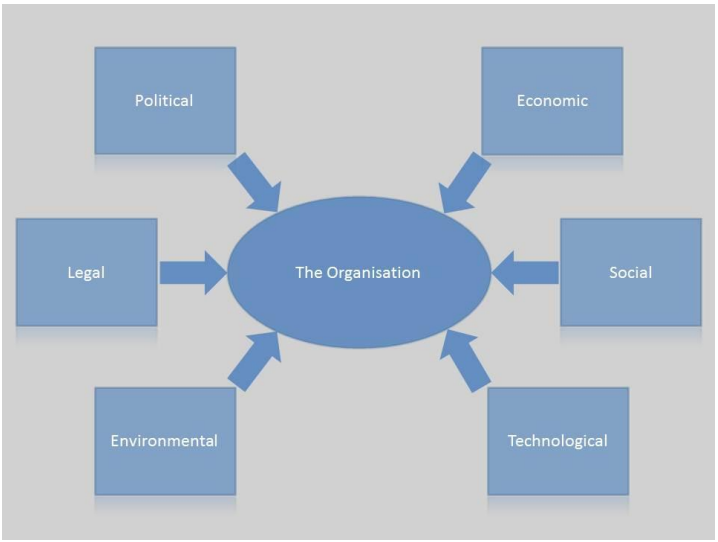
2.1.7.1 Analisis Lingkungan Umum (Makro)

Lingkungan makro atau disebut juga lingkungan jauh, menurut Pearce (2000:71), lingkungan Sosial, menurut Wheelen (2003: 14), dan lingkungan makro, menurut Hitt (1998:84).

Disamping itu Griffin (2003:69) menyatakan lingkungan makro sebagai lingkungan umum (*general environment*) dari suatu organisasi yang merupakan serangkaian dari dimensi dan kekuatan yang luas yang berada disekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi.

PESTEL adalah merupakan akronim dari : *Political, Economic, Social, Technological, Environment dan Legal factor.* PESTEL *Analysis*, merupakan tool yang sangat berguna dalam memahami gambaran menyeluruh lingkungan dimana usaha beroperasi serta kesempatan maupun ancaman yang ada disekitarnya. Dengan pemahaman lingkungan secara menyeluruh dimana usaha berada, kita dapat mengambil kesempatan yang ada serta meminimalisir resiko atau ancaman.

Secara khusus, PESTEL *analysis*, adalah tool untuk memahami segala resiko terkait dengan pertumbuhan atau penurunan usaha, dan juga posisi, potensi serta arahan strategis untuk bisnis maupun organisasi.



Gambar 2.6.
Analisis PESTEL
Sumber: http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis

Adapun penjelasan dari analisis PESTEL adalah sebagai berikut:

a. Faktor politik; dipengaruhi oleh campur tangan pemerintah dalam perekonomian yang meliputi peraturan pemerintah, kebijakan pajak, hukum ketenagakerjaan, pembatasan perdagangan dan tarif, stabilitas politik, dan peraturan lingkungan.
b. Faktor ekonomi; mempengaruhi daya beli pelanggan potensial dan biaya modal perusahaan, misalnya pertumbuhan ekonomi, suku bunga, nilai tukar, dan inflasi.
c. Faktor sosial; terdiri dari aspek demografi dan budaya yang meliputi kesadaran kesehatan, tingkat pertumbuhan populasi, distribusi usia, karir, penekanan pada keselamatan. Tren faktor social akan mempengaruhi permintaan produk, bagaimana perusahaan beroperasi, dan ukuran pasar potensial.
d. Faktor teknologi; meliputi aktivitas penelitian dan pengembangan, otomatisasi, dan tingkat perubahan teknologi. Faktor teknologi dapat menurunkan hambatan untuk masuk, meningkatkan tingkat minimum produksi yang efisien, dan mempengaruhi keputusan *outsourching*.
e. Faktor Lingkungan; meliputi aspek-aspek ekologi dan lingkungan seperti cuaca, iklim, dan perubahan iklim, terutama yang dapat mempengaruhi industri seperti pariwisata, pertanian, dan asuransi.
f. Faktor Hukum; meliputi hukum konsumen, hukum ketenagakerjaan, hukum diskriminasi, undang-undang *antitrust*, hukum kesehatan dan keselamatan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan beroperasi, biaya dan permintaan untuk produk-produknya.

2.1.7.2 Analisis Lingkungan Industri (Mikro)

Menurut Popy (2012:143), industri adalah kelompok perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang serupa. Identifikasi tentang pentingnya kelompok-kelompok yang memiliki dorongan langsung pada perusahaan lingkungan eksternal perusahaan seringkali disebut analisis industri.

Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah resiko serupa. Resiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi.

Analisis industri dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu analisis industri (*Porter's Forces Model of Industri Competition*), analisis kelompok strategik, dan analisis faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factor Analysis*) (Popy, 2012:143).

2.1.7.2.1 *Industry Analysis* (*Porter's Forces Model of Industri Competition*)



Gambar 2.7.
***The Five Forces* by Porter**
http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1

Menurut Porter (1980) dalam Popy (2012:143-146), lima kekuatan dalam persaingan industri, yaitu:

1) Ancaman pendatang baru (*The threat of new entry*)

Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut:

- Loyalitas pelanggan

  Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

- Diferensiasi produk

  Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

- Biaya investasi

  Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian, dan pengembangan.

- Biaya beralih pemasok (*switching cost*)

  Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

- Akses ke saluran distribusi

  Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

- Kebijakan Pemerintah

  Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan, seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

2) Kekuatan tawar-menawar pemasok (*The power of suppliers*)

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:

- Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada

pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.

- Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri
- Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecendrungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
- Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
- Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

3) Kekuatan tawar-menawar pembeli (*The power of buyers*)

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memiliki beberapa hal sebagai berikut:

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah yang besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau

pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih mengutungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.

- Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang akan memberikan penawaran yang lebih baik.
- Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk, seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

4) Ancaman produk subtitusi (*The threat of substitutes*)

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.

- Layanan produk pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi perusahaan yang berpotensi meningkatkan *churn* pelanggan.
- Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan di pasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
- Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk

pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecendrungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik dari pada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

- *Switching cost*. Peralihan produk ke produk subtitusi membutuhkan biaya peralihan.

5) Persaingan di dalam industri (*The intensity of competitive rivalry*)

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis yang akan bersaing dalam memperebutkan *marketshare* pasar. Intensitas persaingan akan terjadi apabila:

- Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan berbeda tentu akan meningkatkan itensitas persaingan dalam kompetisi.
- Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal usul, karakteristik, serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- Pertumbuhan industri yang lamban akan mengubah persaingan menjadi ajang pembuatan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
- Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap

semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

2.1.7.2.2 *Strategic Group Analysis*

Strategic Group adalah sejumlah unit bisnis atau sejumlah perusahaan yang menggunakan strategi yang sama dengan sumber daya yang sama (Hatten & Hatten dalam Wheelen & Hunger, 2010:163). Analisis kelompok strategik berguna untuk menentukan bagaiman cara bersaing, membandingkan performa, dan mengantisipasi strategi masa depan yang akan digunakan para pesaing utama. Perumusan kelompok strategik merupakan hal penting terutama jika industri memiliki banyak pesaing.

2.1.7.2.3 *Key Success Factor Analysis*

Kesuksesan industri untuk bertahan bergantung dari para pemainnya yang masuk dalam industri tersebut. Suatu industri biasanya ditentukan oleh perusahaan yang berperan sebagai pemimpin pasar yang menentukan standar industry dalam segala aspek keunggulan bersaingnya. Standar industri tersebut berasal dari kinerja di bidang pemasaran, SDM, keuangan maupun operasinya. Biasanya faktor-faktor tersebut menjadi faktor kunci keberhasilan atau kesuksesan

perusahaan beroperasi dalam industri.

Faktor kunci kesuksesan perusahaan (*key success factors*) merupakan variabel yang secara signifikan mempengaruhi posisi persaingan suatu perusahaan di dalam industri (Wheelen & Hunger, 2010:166).

Tabel 2.3.
***Competitive Profile Matrix Example* (Harley,Honda and Yamaha)**

		Harley		Honda		Yamaha	
Critical Success Factors	**Weight**	**Rating**	**Weighted Score**	**Rating**	**Weighted Score**	**Rating**	**Weighted Score**
Advertising	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Product Quality	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Price	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Competitiveness	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Management	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Financial	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Position	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Customer Loyalty Global Expansion Market Share	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Total	**1.00**		**3.25**		**2.30**		**2.15**

Sumber: http://www.mba-tutorials.com/strategy/85-cpm-competitive-profile-matrix.html

2.1.8 Analisis Situasional Perusahaan

Analisis situasional perusahaan secara menyeluruh yaitu dengan mengembangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Proses ini seringkali disebut Analisis SWOT, dimana pada tahap ini identifikasi tidak hanya dilakukan pada kompetensi unik atau khas perusahaan saja tetapi juga identifikasi peluang-peluang yang belum dapat ditangkap karena kekurangan sumber daya perusahaan (Wheelen & Hunger, 2010: 224).

2.1.8.1 Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Menurut Rangkuti (2004: 18), analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Menurut John, A.P dan Robins on R.B (1994: 230), analisis SWOT merupakan analisis dari kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan kesempatan serta ancaman dari lingkungannya. Sedangkan menurut Popy (2012:173), SWOT *analysis* adalah langkah identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dapat menjadi faktor strategis perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berikut merupakan uraian dari elemen SWOT :

1 Kekuatan (*Strength*), merupakan kegiatan - kegiatan perusahaan yang berjalan baik atau sumber daya atau keterampilan dan keunggulan - keunggulan lain yang dikendalikan.
2 Kelemahan (*Weakness*), merupakan kegiatan - kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau keterbatasan sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3 Peluang (*Opportunity*), merupakan faktor-faktor luar lingkungan positif atau menguntungkan perusahaan.
4 Ancaman (*Threat*), meupakan faktor-faktor negatif di luar lingkungan atau situasi yang tidak menguntungkan perusahaan.

2.1.8.2 Internal Strategic Factors Summary (IFAS)

Menurut Popy (2012:105), *Internal Strategic Factors* adalah kekuatan dan kelemahan yang memungkinkan perusahaan dapat menarik keunggulan dari peluang yang ada dengan menghindarkan ancaman. Kekuatan adalah kemampuan internal dan

situasi positif pendukung yang cukup untuk mengarahkan perusahaan meraih keunggulan strategik dalam usahanya mencapai tujuan. Sedangkan kelemahan adalah ketidakmampuan internal dan situasi negative yang dapat berdampak terhadap kegagalan perusahaan meraih tujuannya.

IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*) *Table* adalah tabel yang mengelola faktor-faktor internal mulai dari kekuatan dan kelemahan dan sebaik apa manajemen merespon faktor-faktor strategik ini. IFAS membantu perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang sebagai kekuatan dan kelemahan di fungsi-fungsi bisnis organisasi. Selain itu, ringkasan itu juga membantu analisis seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor strategik tersebut, sesuai dengan kriteria yang dipandang penting bagi perusahaan.

2.1.8.3 *External Factors Analysis Summary* (EFAS)

Menurut Popy (2012:165), *External Strategic Factors* adalah peluang dan ancaman yang menjelaskan apakah suatu perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan menghindari ancaman yang ada. Peluang adalah faktor-faktor eksternal dan situasi yang secara signifikan mengarahkan organisasi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal dan situasi yang secara signifikan melemahkan posisi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

EFAS (*External Factors Analysis Summary*) *Table* adalah tabel yang berisi faktor-faktor eksternal penentu mulai dari peluang dan ancaman dan sebaik apa manajemen merespon faktor-faktor spesifik strategik ini. Tabel tersebut membantu mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal yang perlu diperhatikan dan

ditindaklanjuti perusahaan dalam rangka menyelaraskan dengan perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat.

2.1.8.4 Strategic Factors Analysis Summary Analysis

Salah satu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis suatu perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (yang diambil dari tabel EFAS) dengan faktor strategis internal (yang diambil dari tabel IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis atau *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS).

Menurut Popy (2012:173), SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) *Table* adalah tabel yang berisi ringkasan faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan yang menjadi prioritas penanganan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang serta menjadi basis dalam perumusan strategi.

2.1.9 Perencanaan (Formulasi) Strategi

Menurut Popy (2012:262), *strategy formulation* (formulasi strategi) adalah suatu langkah untuk menghasilkan sejumlah alternatif strategi dan memilih dari sekian alternatif strategi yang akan menentukan peraihan tujuan strategi.

2.1.9.1 Pemetaan Strategi Perusahaan

Dalam pemetaan strategi perusahaan membahas penerapan strategi yang telah digunakan perusahaan. Secara umum Tjiptono (2002:4) mengemukakan ada tiga tingkatan strategi, yaitu strategi level korporasi, strategi level bisnis, dan strategi level fungsional.

1. Strategi tingkat korporasi (*Corporate strategy*)

   Strategi korporasi adalah strategi yang menyatakan arahan perusahaan secara menyeluruh dalam rangka mengejar pertumbuhan baik secara umum berbasis pada bisnis dan lini produk perusahaan (Popy, 2012:262). Strategi tingkat korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.

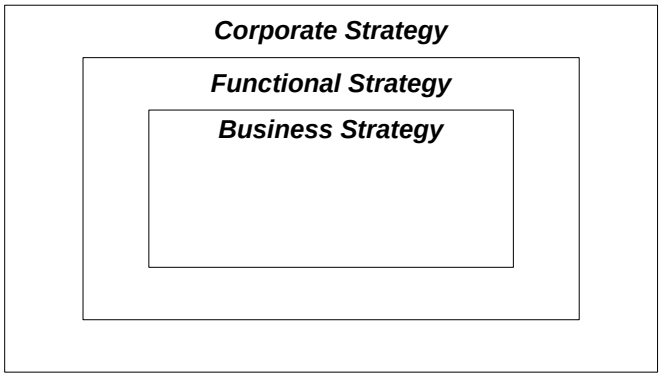
2. Strategi tingkat bisnis (*Business strategy*)

   Menurut Popy (2012:262), strategi tingkat bisnis adalah strategi persaingan dan kooperatif yang menekankan peningkatan dari posisi persaingan suatu produk atau jasa perusahaan di dalam industri atau segmen pasar tertentu. Strategi tingkat bisnis lebih dirahkan pada pengelolaan kegiatan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis bisa berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi Tingkat Fungsional

   Strategi level fungsional adalah suatu pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan ataupun unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas dari sumber daya fungsional organisasi.

Ketiga level strategi tersebut menurut Wheelen dan Hunger (2003:32) membentuk suatu hirarki dalam perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.8. berikut:



Gambar 2.8.
Hirarki Strategi
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003:32)

Model hirarki yang ditunjukkan gambar 2.8. di atas menggambarkan pengelompokkan tipe strategi tiap level dalam organisasi. Tiap-tiap tipe strategi tersebut saling mendukung. Jadi strategi fungsional mendukung strategi bisnis dan strategi korporat. Perencanaan strategi pada level yang lebih rendah dibatasi oleh perencanaan strategi dari level yang lebih tinggi.

2.1.9.2 Penentuan Alternatif Strategi Terpilih

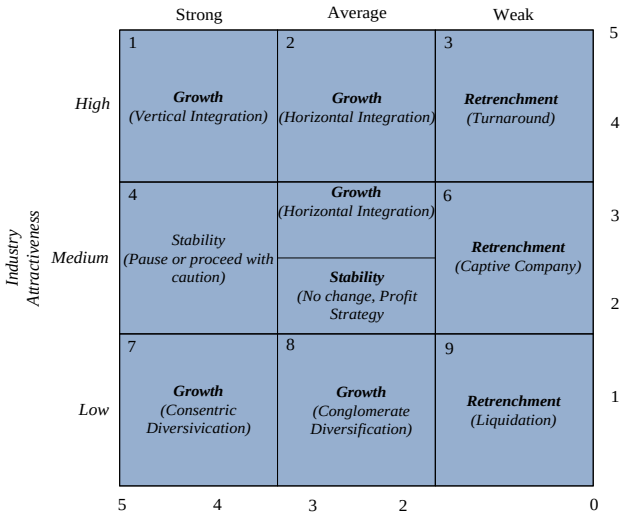
Penentuan alternatif strategi melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan. Di dalam prakteknya, manajemen melakukan analisis dengan serangkaian matriks dua dimensi yang meringkas faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Satu aksis menunjukkan lingkungan unit bisnis dari segi daya tarik industrinya, sedangkan aksis lain menunjukkan kemampuan unit bisnis dari segi posisi kompetitifnya.

Memposisikan dua faktor strategis ini dalam sebuah matriks menghasilkan representasi grafis situasi perusahaan yang mudah dipahami. Teknik analisis yang digunakan oleh penulis ada 2, yaitu *Corporate Strategy Wheelen Hunger* dan TOWS *Matrix*.

2.1.9.2.1 Corporate Strategy Wheelen Hunger

Corporate Strategy Wheelen Hunger merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk memotret posisi perusahaan dalam industri. *Corporate Strategy Wheelen Hunger* terdiri dari 9 sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang dan posisi kompetitif atau kekuatan bisnis (Wheelen & Hunger, 2010:271-272).

Corporate Strategy Wheelen Hunger ditentukan dengan menggunakan data-data yang telah dihitung sebelumnya dan ditampilkan di dalam tabel IFAS (Skor acuan bagi kekuatan bisnis atau kekuatan internal, penilaian subjektif sejauhmana daya saing diciptakan melalui kekuatan dan kelemahan semberdaya internal) dan EFAS (Skor acuan bagi daya tarik industri atau daya tarik eksternal, penilaian subjektif berdasarkan sejumlah peluang dan ancaman terbesar di luar kendali manajemen).



Gambar 2.9.
Corporate Strategy Wheelen Hunger

Matrix IFAS & EFAS dibagi menjadi tiga wilayah yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda.

1 Perusahaan yang berada pada posisi sel I, II, atai IV dikategorikan sebagai *growth* and *build strategy*. Strategi yang cocok adalah strategi intensif

(penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi hulu, integrasi hilir dan integrasi horizontal).

2 Perusahaan yang berada di sel III, V, atau VII dapat memilih *hold* and *maintain strategy*. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3 Perusahaan yang berada di sel VI, VIII atau IX sebaliknya menggunakan *harvest or divest strategy*.

2.1.9.2.2 TOWS *Matrix*

Matriks TOWS menggambarkan bagaimana manajemen menyelaraskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi organisasi dengan kekuatan dan kelemahannya, sehingga menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi (Wheelen&Hunger, 2010:230).

Penamaan matriks dimulai dari T yang mencerminkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan "*threat*" atau ancaman yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

Metode ini mengarah pada *brainstorming* untuk menciptakan strategi-strategi alternative yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer strategis untuk menciptakan baik strategi-strategi pertumbuhan atau pengurangan. TOWS Matrix ini dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multi bisnis, dan bahkan untuk unit bisnis.

Analisis Matriks TOWS merupakan alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Matriks TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal

untuk membuat satu strategi dalam suatu perusahaan. Analisa harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dengan persaingan yang sedang berjalan.

Adapun tujuan dari analisa matriks TOWS adalah untuk menggambarkan berbagai alternatif yang dapat dijalankan berdasarkan pada faktor kunci internal dan eksternal. Dalam hal ini analisa TOWS bukanlah untuk menentukan strategi yang terbaik, tetapi strategi dapat ditentukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain dan tidak semua strategi yang dihasilkan dapat dijalankan.

Berikut ini adalah penjelasan dari Matriks TOWS:

- Strategi Kekuatan-Kesempatan (S dan O atau Maxi-maxi)

  Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Misalnya bila kekuatan perusahaan adalah pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas yang lebih maju, yang keberadaanya dan kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisis kesempatan.

- Strategi Kelemahan-Kesempatan (W dan O atau Mini-maxi)

  Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan. Misalnya jaringan distribusi ke pasar tersebut tidak dipunyai oleh perusahaan. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah bekerjasama dengan perusahaan yang mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lain adalah mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

- Strategi Kekuatan-Ancaman (S atau T atau Maxi-mini)

  Dalam analisa ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat mengurangi ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga.

- Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T atau Mini-mini)

  Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah "keluar" dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah "mencairkan" sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya adalah mengadakan kerjasama dengan satu perusahaan yang lebih kuat, dengan harapan ancaman di suatu saat akan hilang. Dengan mengetahui situasi yang akan dihadapi, anak perusahaan dapat mengambil langkah yang perlu dan bertindak dengan mengambil kebijakan yang terarah dengan kata lain perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat.

Dapat disimpulkan bahwa analisis TOWS adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Didalam penelitian analisis TOWS kita ingin memproleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan berdasarkan ke-4 faktor yang sebelumnya telah dianalisa.

2.1.10 Implementasi Strategi

Menurut Popy (2012:293), implementasi strategi seringkali disebut sebagai rencana operasional karena terdiri dari jumlah aktivitas (*program*) yang

melibatkan SDM perusahaan (*people*) dan didukung oleh prosedur pelaksanaan yang terstandarisasi (*procedure*) serta anggaran perusahaan yang layak (*budget*).

Untuk itu, implementasi strategi menjelaskan unsur-unsur yang disingkat menjadi 3P+1B yaitu Program (sejumlah kegiatan yang akan dilaksanakan), People (departemen dan personalia yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan) dan Procedure (prosedur standar operasi untuk melaksanakan kegiatan) serta Budget (anggaran yang dialokasikan untuk melaksanakan program).

Menurut Wheelen dan Hunger (2010:320-321), implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan perusahaan, yang didukung dengan anggaran yang cukup untuk melaksanakan program serta disertai dengan prosedur implementasi yang terstandarisasi. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, implementasi strategi merupakan kunci sukses dalam pelaksanaan manajemen strategic. Proses implementasi strategik terdiri dari aktivitas untuk:

1. Mengalokasi sumberdaya perusahaan agar optimal peraihan tujuan
2. Membangun rantai komando atau mengoptimalkan struktur organisasi yang ada (menerapkan tim kerja lintas fungsional), dan
3. Menugaskan tanggung jawab tertentu, tugas khusus sejumlah tahapan pekerjaan kepada SDM tertentu baik secara individual atau kelompok.

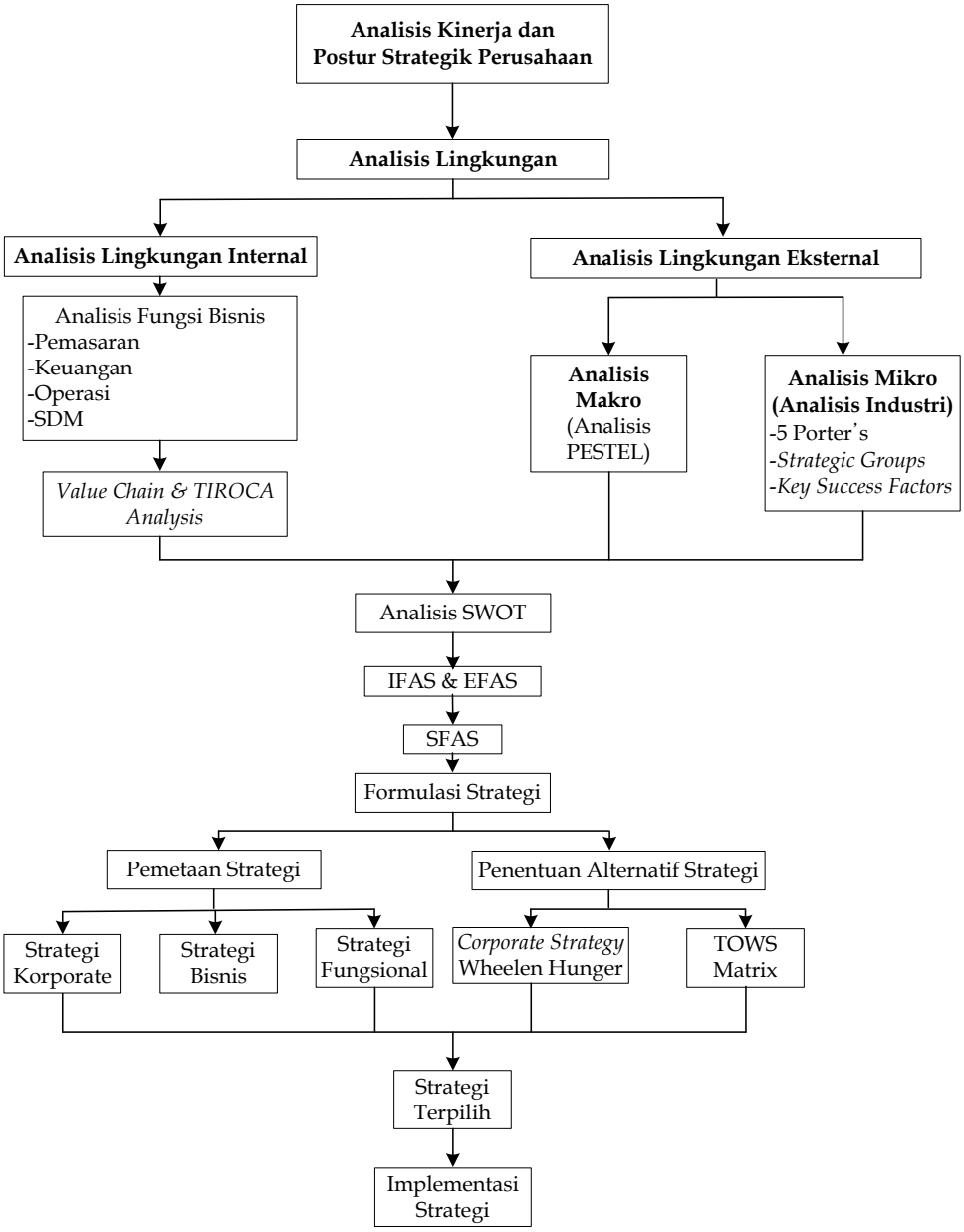
Pada tahap implementasi strategi, penjelasan struktur organisasi perusahaan merupakan suatu langkah awal untuk menyesuaikan dengan personalia yang akan melaksanakan program tersebut. Tahap selanjutnya adalah menjelaskan mengenai uraian pekerjaan para personalia dalam struktur tersebut.

Implementasi strategi memerlukan suatu penjadwalan, sehingga sulit terlihat jelas target waktu dalam mencapai tujuan. Pada bagian ini perlu dijelaskan komponen implementasi strategi tersebut, yaitu:

a. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana jangka panjang. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu perusahaan berdiri. (Wheeelen & Hunger, 2010: 320,322). Tujuan penyusunan program adalah untuk menjadikan strategi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan (*action oriented*).
b. People adalah sumber daya manusia (SDM) yang akan mengimplementasikan strategi. People disini yang dimaksudkan adalah melakukan keputusan staffing, yaitu proses pencarian orang yang tepat, dengan keahlian dan kemampuan yang sesuai dan siap bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan untuk menjalankan program yang telah ditetapkan perusahaan. (Popy, 2012:294).
c. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, sehingga setiap program dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi (Wheelen & Hunger, 2010:324).
d. Prosedur atau sering disebut SOP (*standard operatio procedure*). Prosedur adalah sistem langkah-langkah teknis yang berurutan yang menggambarkan secara rinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan (Wheelen & Hunger, 2010:324). Penjadwalan

merupakan analisis dan penyusunan jadwal implementasi dari setiap strategi yang direkomendasikan termasuk di dalamnya SOP untuk setiap strategi yang dipaparkan secara terperinci. Untuk selanjutnya, strategi rekomendasi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien oleh perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.10
Model Kerangka Pemikiran