

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **MODUL/BAHAN AJAR**

**DISUSUN OLEH**

**TUKIRIN**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
TAMANSISWA JAKARTA  
2011**

## **KATA PENGANTAR**

Berkat rahmat Allah yang Maha Kuasa Modul/Bahan Ajar kuliah Manajemen Strategik ini dapat tersusun dengan baik. Modul/Bahan Ajar ini disusun untuk mempermudah mahasiswa dalam mendapatkan bahan kuliah. Dengan tersusunnya Modul/Bahan Ajar ini diharapkan mahasiswa dapat dengan mudah memahami materi yang akan dipelajari untuk mata kuliah ini selama satu semester. Penggunaan Modul/Bahan Ajar ini hanya berlaku untuk kalangan sendiri. Materi yang digunakan dalam penyusunan Modul/Bahan Ajar ini berasal dari banyak sumber. Penulis hanya melakukan peringkasan dari sumber-sumber tersebut agar mudah dipahami oleh mahasiswa. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada para penyusun buku yang menjadi sumber penyusunan Modul/Bahan Ajar ini, dan kalau ada hal-hal yang kurang berkenan dihaturkan maaf yang sebesar-besarnya.

Semoga Modul/Bahan Ajar ini bermanfaat dan membantu dalam memahami mata kuliah Manajemen Strategik sehingga dapat menerapkannya sesuai dengan kebutuhan dan persoalan yang dihadapi.

Jakarta,    September 2011

Penyusun

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I_PENDAHULUAN .....	1
BAB II_MENDEFINISIKAN VISI DAN MISI .....	8
BAB III_LINGKUNGAN PERUSAHAAN.....	12
BAB IV_LINGKUNGAN INDUSTRI DAN INTERNASIONAL .....	18
BAB V_LINGKUNGAN INTERNAL .....	22
BAB VI_ALTERNATIF STRATEGI UTAMA.....	24
BAB VII_STRATEGI BERSAING GENERIK PORTER.....	28
BAB VIII_MEMPERTIMBANGKAN VARIASI STRATEGI .....	30
BAB IX_PENERAPAN STRATEGI DAN KONTROL .....	40
Daftar Pustaka .....	42

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengertian**

Semakin majunya peradaban manusia menuntut kebutuhan hidup yang semakin besar. Hal ini mendorong masyarakat yang memiliki jiwa wiraswasta melakukan investasi dalam rangka mencukupi kebutuhan masyarakat lain dan untuk memperoleh keuntungan. Pemerintah yang semakin menyadari kewajiban dan perannya telah mendorong penyediaan sarana- prasarana yang pada gilirannya semakin mendorong minat investor untuk menanamkan modalnya pada berbagai sektor investasi. Keberadaan dunia usaha pun semakin diramaikan oleh berbagai jenis kegiatan yang saling mendukung atau yang semakin bersaing agar dapat terus eksis melayani masyarakat.

Perusahaan dihadapkan pada banyak tantangan dan peluang antara lain harus mampu membuat produk berkualitas sesuai tuntutan pelanggan, mampu memenuhi seluruh peraturan yang ditentukan pemerintah seperti produk harus aman dan ramah lingkungan, mampu memasarkan produk di tengah persaingan agar tetap eksis, mampu mengelola karyawan, keuangan, dan trend kebutuhan konsumen. Tuntutan yang banyak tersebut memaksa perusahaan mengelola perusahaannya dengan baik dan jawabannya ada pada manajemen strategi.

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-

keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dari definisi di atas, terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses :
  - a. Pembuatan strategi,
  - b. Penerapan strategi
  - c. Evaluasi/kontrol strategi
2. Manajemen strategik, memfokuskan pada *penyatuan/penggabungan* aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi operasional dari sebuah bisnis.

## **1.2 Perkembangan Manajemen Strategik**

Sejalan dengan perkembangan peluang dan tantangan penerpan manajemen juga mengalami evolusi yang prosesnya dapat dilibagi dalam tahapan berikut:

1. Pengelolaan perusahaan didasarkan pada rencana anggaran dan kontrol keuangan (Budgeting dan Financial Controlling)
2. Pengelolaan perusahaan berdasarkan perencanaan jangka panjang (Long Range Planning)
3. Pengelolaaan perusahaan berdasarkan perencanaan Strategik Perusahaan (Corporate Strategik Planning)

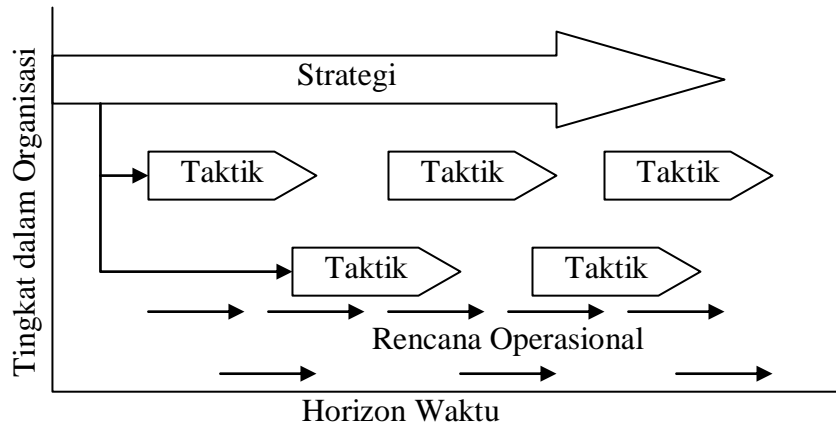
4. Pengelolaan perusahaan berdasarkan penerapan manajemen strategik (Strategic Management)

Penerapan manajemen strategik juga mencakup berbagai trend baru yang terjadi dalam persaingan bisnis, seperti :

1. Peralihan dari perencanaan menjadi keunggulan bersaing.
  - a. Kompetensi khusus
  - b. Menciptakan persaingan tidak sempurna
  - c. Berkesinambungan
  - d. Kesesuaian dengan lingkungan eksternal.
  - e. Keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata dalam industri.
2. Peralihan dari elitism menjadi egalitarianism
3. Peralihan dari perhitungan (kalkulasi) menjadi kreativitas
4. Peralihan dari sifat kaku menjadi fleksibel

### **1.3 Perbedaan Strategi dan Taktik**

Perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi. Sedangkan jika kita memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik.



Gambar. Perbedaan Strategi dan Taktik

Mengingat strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat antara lain :

1. Menyatu (unified)
2. Menyeluruh (comprehensive)
3. Integral (integrated)

#### 1.4 Manfaat Manajemen Strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik, yaitu :

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

### 1.5 Perbandingan Strategi Bisnis dan Strategi Militer

Mungkin sebagian besar masyarakat awam bila ditanya di bidang apakah strategi paling banyak diterapkan, maka mereka akan menjawab di dunia militer, hal ini karena masyarakat umumnya mengasosiasikan dunia militer dengan perang, dan jika perang harus menang, untuk menang dibutuhkan strategi. Pendapat tersebut tidak salah karena memang kenyataannya demikian, namun sedikit orang yang menyadari ada kesamaan antara dunia bisnis dan militer, oleh sebab itu penerapan strategi juga berlaku untuk bisnis. Sebagai gambaran perbandingan antara dunia militer dan bisnis adalah sebagai berikut.

Tabel Perbandingan Bisnis dan Militer

<b>Pelaku Bisnis</b>	<b>Tentara /Militer</b>
1. Ingin menghilangkan/ mengalahkan pesaing	1. Ingin menghancurkan target
2. Ingin mempertahankan pangsa pasar	2. Ingin mempertahankan posisi
3. Ingin mencaplok pasar yang lebih menarik	3. Ingin menguasai daerah yang lebih luas
4. Ingin meningkatkan kesadaran dan loyalitas terhadap merek tertentu	4. Ingin agar diingat dan dikagumi masyarakat



## **1.6 Tingkatan dalam Manajemen Strategik**

Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, maka manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi

1. Strategi korporat (corporate strategy) yang diterapkan pada beberapa bisnis unit (perusahaan dengan banyak bisnis unit) atau satu bisnis unit (perusahaan dengan bisnis unit tunggal).
2. Strategi bisnis (business strategy) yang dijalankan pada bisnis unit (divisi).
3. Strategi fungsional (functional strategy) yang diterapkan pada unit-unit pendukung.

Dalam penyusunan strategi korporat, oleh para pimpinan puncak, akan didefinisikan industri di mana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh. Keputusan dalam strategi ini mencakup investasi dalam diversifikasi, integrasi vertikal, akuisisi dan penciutan.

Strategi bisnis lebih menitik beratkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Sedangkan divisi-divisi yang menerapkan strategi ini dikenal dengan nama Strategic Business Unit (SBU).

SBU mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. External focus
2. Indentifiable competitors
3. Autonomous profit center
4. Distinct marketing strategies
5. Separate accounting

### **1.7 Para Perencana Strategi**

#### Perencana Strategi Tingkat Perusahaan

1. Dewan komisaris
2. CEO
3. Wiraswastawan

#### Perencanaan Strategi Tingkat Usaha

1. Eksekutif SBU
2. Konsultan Manajemen Strategis
3. Perencana Khusus

#### Peserta Tingkat Bawah

Perencana strategi tingkat bawah terdiri dari para karyawan tingkat bawah dengan peran memberikan informasi dan data.

## **BAB II**

### **MENDEFINISIKAN VISI DAN MISI**

#### **2.1 Visi**

Para pendiri ataupun pemimpin perusahaan mempunyai suatu tujuan/pandangan jangka panjang yang akan dituju. Cita-cita di masa depan yang ada di pemikiran para pendiri inilah yang disebut visi dari suatu perusahaan.

#### **2.2 Misi**

Misi adalah pendefinisian perusahaan pada lingkungannya yang menyebabkan perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lain yang sejenis.

Pernyataan misi dapat bervariasi bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Pada umumnya terdapat delapan karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai pertimbangan dalam penyusunan misi perusahaan. Suatu misi yang baik adalah yang dapat menjawab salah satu atau lebih karakteristik berikut ini.

1. Pelanggan, menjelaskan dengan tegas pelanggan sasaran perusahaan.
2. Produk atau jasa, menjelaskan produk utama yang dikelola perusahaan.
3. Pasar, menjelaskan pasar tempat perusahaan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.
4. Teknologi, menjelaskan teknologi yang digunakan perusahaan.
5. Komitmen terhadap pertumbuhan, keuntungan atau stabilitas, menjelaskan komitmen utama yang dianut untuk pencapaian tujuan perusahaan.
6. Konsep perusahaan, menjelaskan aspek yang menjadi kekuatan dan keunggulan perusahaan.

7. Komitmen terhadap image masyarakat, menjelaskan prinsip perusahaan dalam menjaga image.
8. Komitmen terhadap karyawan, menjelaskan perlakuan perusahaan terhadap karyawannya.

Dalam penyusunannya, misi suatu perusahaan dibentuk atau dipengaruhi oleh beberapa elemen.

Elemen-elemen tersebut berupa :

1. Sejarah masa lalu perusahaan.
2. Keinginan dari pemilik atau manajemen puncak
3. Perubahan lingkungan industri
4. Keterbatasan sumber daya (tenaga kerja, modal, ketrampilan, dan seterusnya)
5. Keunggulan inti yang dimiliki agar dapat bersaing.

### **2.3 Batasan Bisnis**

Batasan bisnis adalah ruang lingkup kegiatan perusahaan yang meliputi :

1. Produk/Jasa yang akan dibuat.
2. Pasar yang akan dilayani.
3. Fungsi yang akan dilakukan.

## 2.4 Falsafah Perusahaan

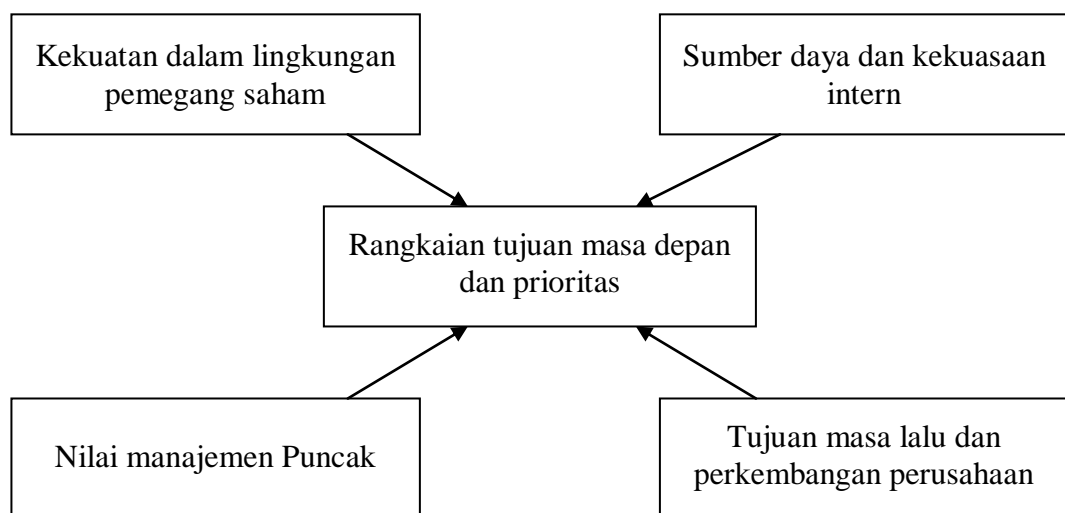
Falsafah (philosophy) akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari. Contoh : Matsushita memilih “air” menjadi falsafahnya, alasannya : air ada dimana-mana dan diperlukan setiap insan, air mengalir ke tempat yang lebih rendah.

## 2.5 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah akhir yang ingin dicapai. Ada 4 alasan mengapa tujuan penting, antara lain :

1. Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya.
2. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan.
3. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi.
4. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan disajikan pada gambar berikut:



Gambar. Diagram Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perumusan Tujuan

Apabila suatu perusahaan tidak mencapai tujuannya maka ada beberapa pilihan :

1. Menyatakan bahwa tujuan yang telah dicapai pada akhirnya akan mendukung pada pencapaian misi jangka panjang.
2. Mengubah tujuan sehingga apa yang telah dicapai memang merupakan tujuan.
3. Mengubah strategi untuk mencapai tujuan.
4. Mengganti perencanaan strategi dan tetap mempertahankan tujuan dan strategi dengan asumsi perencanaan strategi yang baru dapat mencapai tujuan ini.

## **BAB III**

### **LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

#### **3.1 Pengertian**

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan **peluang atau ancaman** terhadap perusahaan. Lingkungan perusahaan meliputi lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan internasional; lingkungan internal yang terdiri dari seluruh kegiatan dalam perusahaan.

#### **3.2 Lingkungan Umum**

Lingkungan umum terdiri dari:

Sosioekonomis

Teknologi

Pemerintah

##### ***3.2.1 Sektor Sosioekonomis***

Terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi permintaan produk (barang/jasa) serta biaya untuk menyediakannya. Bagian ini membahas faktor ekonomi, iklim dan sosial yang akan membantu atau menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **1. Ekonomi**

Faktor-faktor ekonomi yang spesifik yang perlu dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan termasuk :

- Tahapan siklus bisnis. Perekonomian dapat digolongkan ke dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (recovery), atau kemakmuran.
- Gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang dan jasa, kalau inflasi sangat tajam, mungkin diadakan pengendalian upah dan harga.
- Kebijakan keuangan, suku bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
- Kebijakan fiskal : tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
- Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

## **2. Faktor Iklim**

Ancaman dari perubahan cuaca yang tak terlihat dapat diketahui oleh perusahaan yang memproduksi barang yang bersifat musiman. Pengolah makanan dapat mengalami kekurangan persediaan karena pengaruh kemarau.

## **3. Faktor Sosial**

Rangkaian terakhir dari faktor sosioekonomis terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Beberapa contoh faktor sosial adalah:



- 1) Kesadaran keluarga terdidik untuk mengontrol kelahiran anak sehingga mereka membatasi jumlah anak 2 atau 3 orang. Hal ini akan berpengaruh pada bisnis produk kebutuhan anak-anak.
- 2) Perbaikan gizi telah menyebabkan banyak lansia. Bagi lansia yang tinggal di kota-kota besar membutuhkan perawat khusus karena mungkin keluarganya bekerja di luar rumah. Hal ini juga dapat menjadi peluang bisnis.
- 3) Kebiasaan di era modern yang membebaskan wanita bekerja di luar rumah akan berpengaruh pada kegiatan bisnis tertentu.
- 4) Perubahan tingkat pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi telah mendorong perubahan dalam gaya hidup sehingga banyak karyawan yang menuntut kesejahteraan dan fasilitas dari tempatnya bekerja.

Perubahan-perubahan kebiasaan masyarakat tersebut harus mendapatkan perhatian perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang mungkin timbul.

### ***3.2.2 Sektor Teknologi***

Perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi serta produk (barang/jasa) perusahaan, karena perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan atau mengancam kedudukan perusahaan.

Cepat lambatnya perubahan teknologi merupakan fungsi kreativitas masyarakat, penerimaan dari segi industri dan tersedianya modal usaha.

### **3.3 Sektor Pemerintah**

Pemerintah mengatur pengendalian gaji dan mengatur harga beberapa komoditi yang disediakan oleh perusahaan milik pemerintah serta mempengaruhi harga komoditi yang dianggap vital bagi masyarakat, melakukan kerjasama, mengatur keamanan dan kesehatan di tempat kerja, mengatur dan atau menyediakan jasa keamanan dan kesehatan yang dibutuhkan masyarakat, cara pengurusan kredit nasabah, lokasi pembangunan pabrik, bahan kimia yang boleh dilepas ke udara, besar suara boleh dihasilkan, cara perusahaan memasang iklan dan jenis-jenis iklan yang dipasang. Di samping itu beberapa hal lain yang terkait dengan pemerintah juga perlu diperhatikan yaitu:

1. Tindakan pemerintah juga mempengaruhi pilihan strategi usaha.
2. Pemerintah merupakan pembeli besar untuk barang dan jasa.
3. Pemerintah memberikan subsidi pada perusahaan dan industri yang berarti membantu kelangsungan hidup mereka dan dapat terus berkembang.
4. Pemerintah melindungi produsen dalam negeri terhadap pesaing luar negeri yang tidak adil.
5. Perubahan kebijakan pemerintah dapat memperbesar peluang dan munculnya bisnis baru bagi perusahaan.

### **3.4 Teknik Analisis Lingkungan**

Analisis ini dilakukan berdasarkan informasi yang didengar atau tertulis, memata-matai, studi peramalan formal, dan sistem informasi manajemen.

Hal yang pertama-tama adalah pengumpulan informasi lisan.

Sumber informasi lisan antara lain:

1. Media seperti radio dan televisi
2. Karyawan perusahaan, seperti rekanan, bawahan dan pengawas.
3. Lain-lain di luar perusahaan termasuk :
  - a. Pelanggan perusahaan
  - b. Orang yang berada dalam jalur industri (misal : pedagang grosir dan pedagang perantara)
  - c. Pemasok yang berdagang dengan perusahaan
  - d. Pesaing dan karyawan mereka
  - e. Eksekutif keuangan seperti bankir, pemegang saham dan analis saham.
  - f. Konsultan, dan
  - g. Pegawai pemerintah dan Universitas

Kedua

Informasi tertulis atau dokumentasi adalah apa yang diketahui dengan membaca informasi yang disiapkan oleh orang lain untuk berbagai macam tujuan. Para manajer membaca koran, majalah perdagangan, berita industri dan penerbitan umum.

Ketiga

Cara penyelesaian lainnya adalah merancang sistem informasi manajemen (management information system – MIS)

Teknik keempat untuk analisis lingkungan adalah memata-matai, cara yang biasanya dipakai untuk mengumpulkan informasi tentang calon pesaing atau yang sesungguhnya.

Pendekatan kelima untuk menganalisis lingkungan adalah melaksanakan peramalan secara formal.

### **3.5 Sifat-sifat Perencana Strategi yang Mempengaruhi Diagnosis**

Semakin relevan pengalaman perencana strategi semakin besar kecenderungan untuk melakukan diagnosis secara teliti dan berkualitas tinggi

Semakin tinggi tingkat aspirasi perencana strategi dengan kata lain semakin besar dorongan pada eksekutif semakin baik diagnosisnya.

Suasana kejiwaan pada saat mendiagnosis juga akan mempengaruhi hasil yang diperoleh. Pada saat jiwa mereka tenang tentu hasilnya lebih baik dibandingkan dengan pada saat mereka tegang.

## **BAB IV**

### **LINGKUNGAN INDUSTRI DAN INTERNASIONAL**

#### **4.1 Lingkungan Industri**

Lingkungan industri terdiri dari pelanggan, pemasok, dan persaingan di antara perusahaan sejenis.

##### ***4.1.1 Sektor Pelanggan***

Sektor ini membahas tiga faktor yang dicakupkan perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen – identifikasi pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahan dalam geografi pasar.

##### **Identifikasi Pembeli**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembeli.

Konsumen :

- |    |              |         |           |
|----|--------------|---------|-----------|
| 1. | Ketersediaan | Harga   | Keragaman |
| 2. | Kemudahan    | Mutu    | Reputasi  |
| 3. | Kredit       | Jaminan |           |

##### **Pedagang Eceran dan/atau Pedagang Besar**

- |                           |                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Produk bersaing        | 5. Perputaran Produk                      |
| 2. Pengakuan konsumen     | 6. Potensi Laba                           |
| 3. Ketersediaan Produk    | 7. Dukungan promosi dan penanganan barang |
| 4. Banyaknya Jenis Produk | 8. Ketergantungan pemasaran               |

##### **Pembeli Industri dan/atau Institusional**

- |                           |                 |                        |
|---------------------------|-----------------|------------------------|
| 1. Biaya vs kemampulabaan | 5. Harga        | 8. Ketersediaan Sumber |
| 2. Pembiayaan             | 6. Informasi    | 9. Bantuan Teknis      |
| 3. Ketaatan hukum         | Produk          |                        |
| 4. Prestasi Produk        | 7. Jenis Produk |                        |

### **Faktor Demografis**

1. Perubahan penduduk, akan berpengaruh pada jumlah pelanggan.
2. Pergeseran umur penduduk
3. Distribusi pendapatan dikalangan penduduk

### **Faktor Geografis**

Perencana strategis yang efektif juga menelaah lingkungan geografis untuk melihat peluang dan ancaman. Operasi dari kota ke pinggiran atau dari satu kota ke kota lainnya menjadi pertimbangan-pertimbangan yang harus dilakukan.

#### **4.1.2 Pemasok**

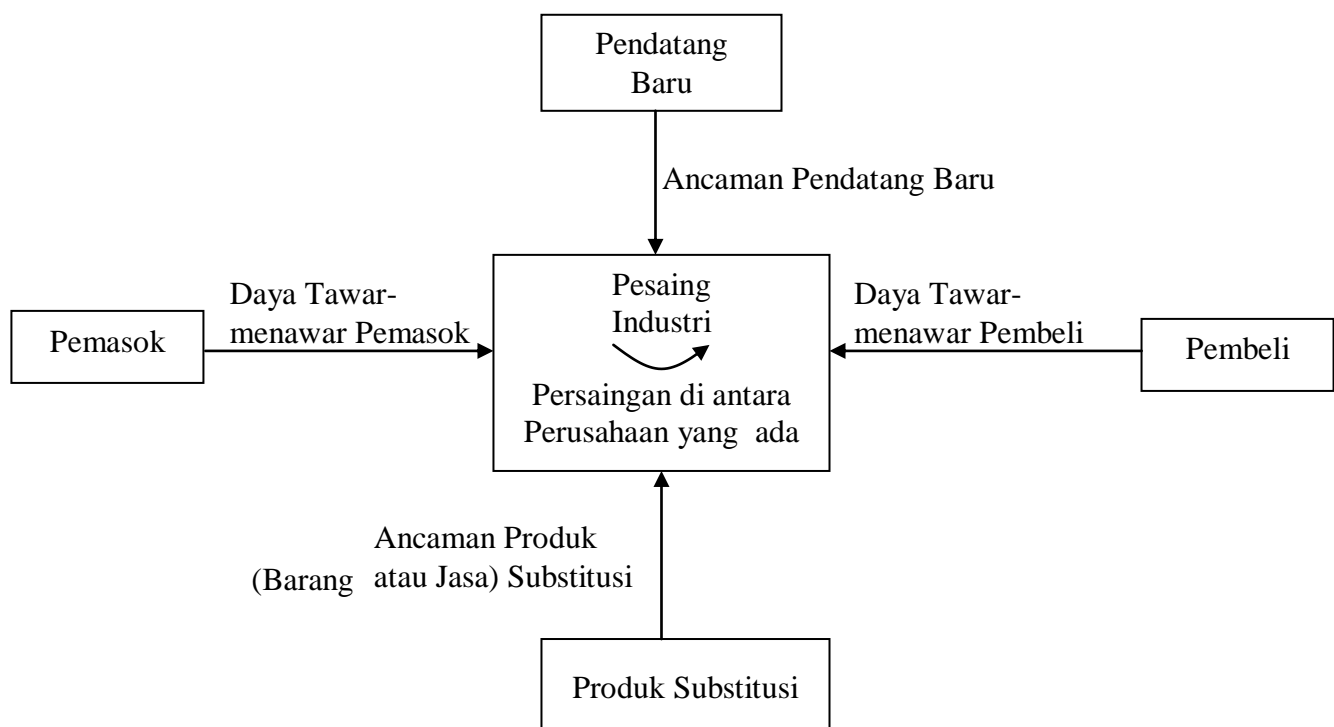
Hal terpenting yang perlu diperhatikan dari pemasok adalah kekuatan daya tawar-menawar antara perusahaan dengan pemasok. Semakin penting posisi pemasok terhadap perusahaan, maka daya tawarnya semakin tinggi, dan semakin tidak penting posisi pemasok terhadap perusahaan, maka daya tawarnya semakin rendah.

#### **4.1.3 Persaingan antara Perusahaan Sejenis**

Perubahan penting dalam strategi pesaing yang sekarang oleh Porter diikhtisarkan intensitas dan arah persaingan dalam serangkaian proposisi

1. Persaingan akan meningkat dan keuntungan industri menurun kalau jumlah pesaing dalam industri itu meningkat dan mereka menjadi semakin setingkat dalam ukuran dan kemampuan penawaran dan bernegosiasi (negotiating power)
2. Persaingan meningkat kalau pertumbuhan industri keseluruhannya lamban.
3. Persaingan meningkat apabila biaya tetapnya tinggi, penambahan efisiensi terhadap kapasitas besar.
4. Persaingan semakin goyah kalau perusahaan industri menjadi semakin beragam dalam asal kepribadian, pendekatan strategis, dan asal sejarahnya.

Selanjutnya secara keseluruhan dalam lingkungan industri konsep-konsep pokok dalam persaingan menurut porter dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampulabaan Industri

## **4.2 Lingkungan Internasional**

Di era sekarang ini dunia telah terhubung oleh jaringan komunikasi dan transportasi yang sangat baik dan juga oleh kemajuan di dunia maya. Oleh karena itu setiap peristiwa yang terjadi di suatu negara sangat cepat diketahui oleh masyarakat di negara lain. Dengan demikian pengaruh internasional akan berimbas pada perusahaan yang bersifat lokal, regional, nasional, dan internasional. Oleh karena itu analisis dan diagnosis lingkungan internasional akan sangat penting perannya dalam menentukan strategi perusahaan.

Peperangan di Timur Tengah akan berpengaruh terhadap suplai minyak internasional yang berdampak pada harga minyak yang meningkat. Dampak selanjutnya adalah meningkatnya biaya produksi dan akan lebih parah jika diikuti oleh inflasi yang berdampak pada daya beli masyarakat yang menurun dan ini akan mengurangi laba perusahaan dari dua sisi yaitu dari margin dan dari total penjualan perusahaan. Jika hal ini berlangsung lama, maka perusahaan perlu mengambil langkah yang tepat.

Di samping perang mungkin hal lain yang perlu mendapat perhatian serius adalah krisis keuangan global, perang dagang, pelanggaran hak paten oleh suatu negara, gejolak politik yang tidak terkendali di suatu negara, bencana alam dalam skala besar, tuntutan lingkungan global dan lain-lain.



## **BAB V**

### **LINGKUNGAN INTERNAL**

Lingkungan internal yang perlu dianalisis dan didiagnosis adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemennya. Beberapa aspek penting antara lain terkait dengan personalia (Sumberdaya Manusia), pemasaran, distribusi, produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi.

Semua komponen di atas perlu dianalisis dan didiagnosis untuk mengetahui kelemahan atau kekuatan perusahaan. Dari sisi personalia yang perlu mendapatkan perhatian adalah kualitas dan kuantitas tenaga kerja, sistem rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karyawan, dan pemeliharaan karyawan.

Dari sisi pemasaran perlu dilihat target pasar, segmen pasar, dan pangsa pasar. Perusahaan perlu memastikan bahwa produk yang dihasilkan dapat diterima dan disukai oleh pelanggan dan dapat terjual sesuai dengan target-target yang dibuat perusahaan. Perlu juga dipikirkan cara-cara memenangkan persaingan di antara produk-produk sejenis yang dihasilkan perusahaan lain.

Distribusi biasanya kurang dilihat secara jeli oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang mengeluarkan biaya iklan televisi yang sangat besar, tetapi tidak diikuti oleh distribusi yang baik sehingga pelanggan kesulitan untuk mendapatkan produk yang sudah mempengaruhi minatnya untuk memiliki.

Penelitian dan pengembangan perlu mendapatkan perhatian bagi perusahaan agar perusahaan dapat meningkatkan daya tawar produknya di pasar.

Penelitian dan pengembangan dapat diarahkan pada kualitas, kemasan, bahan baku, dan lain-lain.

Keuangan dan akuntansi perlu diarahkan pada aspek ketepatan dalam mendapatkan sumber-sumber keuangan atau profitabilitas dari dana yang digunakan. Di samping itu yang perlu mendapatkan perhatian adalah penerapan sistem akuntansi yang tepat sehingga dapat mengurangi kebocoran penggunaan dana.

## **BAB VI**

### **ALTERNATIF STRATEGI UTAMA**

(Jauch dan Gluck, 1995.)

Sejumlah alternatif dapat dipertimbangkan : Stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi.

#### **6.1 Strategi Stabilitas**

Strategi stabilitas adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

1. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa.
2. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Pada strategi stabilitas yang efektif perusahaan akan memusatkan sumber dayanya, dalam lingkup fungsi – produk – Pasar yang paling sempit. Tindakan defensif mendapatkan paten yang mengurangi persaingan, stabilitas biasanya mencakup upaya mengikuti perkembangan baru untuk menjamin agar strategi itu tetap mempunyai dasar yang baik.

Strategi stabilitas dapat dirancang untuk meningkatkan laba, efisiensi operasi masa berjalan. Mengubah kemasan atau mengubah harga untuk melindungi pangsa pasar.

Strategi ini umum bagi perusahaan yang berbeda dalam tahap perkembangan yang matang, atau evolusi produk pasar yang matang. Namun biasanya tingkat pencapaian sasaran tidak ditetapkan setinggi perusahaan yang menjalankan strategi perluasan (ekspansi).

Ada beberapa alasan yang mendukung penerapan strategi ini antara lain:

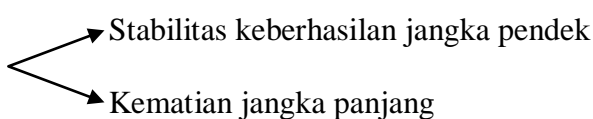
1. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik.
2. Strategi stabilitas paling kecil resikonya.
3. Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran.
4. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas.
5. Lingkungan dianggap relatif stabil dengan sedikit ancaman yang menimbulkan persoalan.
6. Terlampau banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidakefisienan.

## **6.2 Strategi Ekspansi**

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

1. Melayani masyarakat dalam sektor produk (barang/jasa), pasar, fungsi tambahan dari batasan bisnis.
2. Peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan.

### **Mengapa Perusahaan Menerapkan Strategi Ekspansi?**

1. Industri yang labil
  - Stabilitas keberhasilan jangka pendek
  - Kematian jangka panjang

2. Efektivitas
3. Masyarakat beroleh manfaat
4. Motivasi manajemen. Strategi mungkin timbul dari kebutuhan eksekutif atas kekuasaan.
5. Kurva pengalaman
6. Pertumbuhan menghasilkan kekuatan monopoli
7. Pemegang saham atau analisis saham

### **6.3 Strategi Penciutan**

Strategi penciutan dilakukan perusahaan bila :

1. Mengurangi lini produk (barang atau jasa), pasar, dan fungsi mereka.
2. Mengurangi arus kas yang negatif.

Langkah penciutan menggunakan penghentian sementara, mengurangi biaya penelitian dan pengembangan, pemasaran atau meningkatkan penagihan piutang, dan mengusahakan arus kas positif yang maksimum.

#### **Mengapa Perusahaan Menerapkan Strategi Penciutan ?**

1. Tidak berjalan dengan baik.
2. Tidak dapat mencapai tujuannya dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya untuk meningkatkan prestasi usaha.
3. Lingkungan dipandang sedemikian menghambat.
4. Peluang yang baik ditempat lain.

Strategi pengurangan merupakan strategi paling berat bagi eksekutif perusahaan untuk dilaksanakan. Penyebabnya antara lain biaya tenaga kerja tinggi, pajak yang tinggi dan persaingan dengan industri dapat subsidi pemerintah.

#### **6.4 Strategi Kombinasi**

1. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, pengurangan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan.

2. Menggunakan beberapa strategi besar.

Stabilitas dalam beberapa bidang, ekspansi bidang lainnya; stabilitas dalam beberapa bidang, pengurangan dalam bidang lainnya.

Perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan kecepatan yang tidak sama dan produk dalam tingkatan daur hidup yang berbeda, memang masuk akal. Strategi kombinasi paling besar kemungkinan efektifnya bagi perusahaan besar, perusahaan dengan SBU majemuk dalam masa transisi perekonomian atau masa transisi daur hidup produk atau jasa.

## **BAB VII**

### **STRATEGI BERSAING GENERIK PORTER**

Landasan fundamental bagi kinerja (performa) di atas rata-rata untuk jangka panjang adalah keunggulan bersaing yang lestari (sustainable competitive advantage). Tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri : Keunggulan biaya, diferensiasi dan Fokus.

#### **7.1 Keunggulan Biaya**

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bermacam-macam dan bergantung pada struktur industri. Faktor-faktornya antara lain adalah pencapaian skala ekonomis (economics of scale), teknologi swa-milik (proprietary technology), akses khusus ke sumber bahan baku.

#### **7.2 Diferensiasi**

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli.

Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem pengiriman produk, ancaman pemasaran, serta berbagai cara lain.

Oleh karena itu, perusahaan diferensiator harus selalu mencari cara melakukan diferensiasi yang memungkinkannya menikmati harga premium yang

lebih besar daripada biaya diferensiasi. Perusahaan diferensiator tidak boleh mengabaikan posisi biayanya. Atribut yang dipilih hendaknya berbeda dari atribut yang dipilih pesaing.

### **7.3 Fokus**

Strategi generik yang ketiga adalah fokus. Strategi ini sangat berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri.

Fokus biaya memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu.



## **BAB VIII**

### **MEMPERTIMBANGKAN VARIASI STRATEGI**

#### **8.1 Ekspansi Internal**

Ini merupakan pendekatan yang paling umum. Sebenarnya perusahaan berusaha meningkatkan penjualan dan pangsa pasar dari lini produk atau jasa yang sedang berjalan lebih cepat dari sekarang.

Perusahaan berusaha memperluas penjualan dengan meningkatkan permintaan primer dan mendorong penggunaan baru untuk produk atau jasa yang sekarang dalam daerah yang sama, yang dilayani sekarang. Hal ini sering dilakukan dengan perubahan harga dan promosi. Strategi ini efektif bagi perusahaan dengan pangsa pasar kecil.

Manfaat dari pangsa pasar yang lebih besar diperkirakan berasal dari penghematan biaya karena adanya pengaruh kurva belajar dan skala ekonomi.

#### **8.2 Stabilitas Internal**

Kalau tujuan utama SBU ialah menggerakkan lebih banyak pemasukan uang dari pada yang dikeluarkannya, maka SBU ini dikenal dengan “Sapi Perah” (Cash Cow). Dia “diperah” sementara tetap dalam kedudukannya, kalau perlu dia malahan boleh mengorbankan beberapa pangsa pasarnya. Dengan kata lain, batasan bisnis stabilitas dapat dikombinasikan dengan penciptaan internal dalam laju beberapa kegiatan.

### **8.3 Penciutan Internal**

Hal ini biasanya disebut strategi “Operasi Pembenahan” (Operating turn a round). Tekanannya terletak pada peningkatan efisiensi internal. Pendekatan utama untuk strategi pembenahan ini meliputi :

#### **1. Mengurangi Biaya**

Contohnya pemberhentian atau merumahkan karyawan, mengurangi biaya perawatan yang kurang penting, mengurangi pengeluaran untuk perjalanan dengan pesawat udara bagi para eksekutif, menggunakan alat tulis kantor yang murah dan menyewa peralatan dan bukan membelinya.

#### **2. Meningkatkan Pendapatan**

Contohnya meliputi investasi dana dan harta lancar, pengendalian persediaan (inventory) secara lebih ketat, penagihan piutang dan periklanan yang lebih efektif, promosi penjualan dan lain-lain untuk mendorong dan meningkatkan penjualan dan laba tanpa menambah pengeluaran.

#### **3. Mengurangi Harta**

#### **4. Reorganisasi Produk dan/atau Pasar Untuk Mendapatkan Efisiensi Yang Lebih Baik.**

Penciutan internal dapat dilakukan kalau terdapat banyak atau sebagian besar kondisi berikut :

- 1) Produk unit berada dalam pasar yang stabil atau menurun.
- 2) Unit tidak menghasilkan stabilitas penjualan atau **prestise** bagi perusahaan.

- 3) Pangsa pasar unit itu terlampau kecil dan akan mahal biayanya untuk meningkatkan pangsa tersebut.
- 4) Unit tidak memberikan kontribusi presentase yang besar pada seluruh jumlah penjualan.
- 5) Perusahaan mempunyai sasaran penggunaan dana yang lebih baik.
- 6) Penurunan penjualan akan lebih lambat daripada pengurangan dukungan perusahaan.
- 7) Harga atau persediaan bahan baku merupakan masalah.

#### **8.4 Penciutan Eksternal**

Hal ini termasuk penarikan modal (divestasi) dan likuidasi. Dalam kasus-kasus ini pihak lain terlibat dalam strategi tersebut (biasanya sebagai pembeli). Strategi ini sering digunakan setelah pembenahan tidak dapat memecahkan masalah atau sebagai jalan untuk mengubah batasan bisnis dengan menyingkirkan produk, pasar atau fungsi tertentu.

Mengapa terjadi divestasi? Sejumlah alasan dapat dikemukakan. Beberapa alasannya adalah pasar yang tidak memadai, pertumbuhan penjualan lambat, keuntungan yang rendah bagi SBU dan adanya alternatif yang lebih baik, perubahan teknologi yang menghendaki agar perusahaan menanamkan modal, tuntutan anti monopoli, dan penyesuaian diri yang tidak memenuhi harapan SBU setelah penggabungan (merger). Alasan lain adalah untuk merampingkan setelah upaya pengambilalihan.

Keputusan untuk divestasi adalah keputusan yang sangat sulit untuk dilakukan manajemen. Tiga rangkaian faktor yang menghambat :

1. Faktor struktural : aktiva yang berumur panjang.
2. Faktor strategi perusahaan. Semakin erat keterkaitan atau saling melengkapi SBU di perusahaan semakin sulit melepaskannya.
3. Faktor manajemen. Faktor ini sebagai berikut :
  - a. Tidak terdapatnya informasi yang cukup mengenai SBU – manajemen tidak menyadari bahwa SBU tidak melakukan pekerjaan sebaik yang diharapkan.
  - b. Penarikan modal (divestasi) mengganggu kebanggaan manajer dan dianggap sebagai tanda kegagalan.
  - c. Divestasi memutuskan hubungan identifikasi dengan suatu bisnis dan memperlambat karier.
  - d. Divestasi bertentangan dengan tujuan tanggung jawab sosial.
  - e. Sistem insentif untuk manajer memberi ganjaran hanya pada prestasi.

Divestasi dapat dilakukan dengan salah satu cara ini :

1. Kalau SBU dapat hidup terus, ia dapat berjalan terus sebagai perusahaan independen.
2. Kalau SBU dapat hidup terus, ia dapat dijual kepada karyawan.
3. SBU dapat dijual kepada pembeli bebas.
4. SBU dapat dilikuidasi

## **8.5 Ekspansi Eksternal**

Perusahaan juga melakukan ekspansi eksternal, mengambil alih seluruh atau sebagian dari perusahaan lain yang mereka perkirakan akan menambah efektivitas mereka.

Motif pembeli untuk merger termasuk :

1. Untuk meningkatkan nilai saham perusahaan.
2. Untuk meningkatkan tingkat pertumbuhan perusahaan.
3. Untuk melakukan investasi yang baik.
4. Untuk meningkatkan stabilitas laba dan penjualan perusahaan.
5. Untuk mengembangkan atau mengisi lini produk.
6. Mendiversifikasikan lini produk.
7. Mengurangi persaingan dengan membeli pesaing.
8. Mendapatkan sumber yang diperlukan segera.
9. Alasan pajak.
10. Meningkatkan efisiensi dan kemampulabaan.

### **Motif Penjual untuk Merger :**

1. Meningkatkan nilai saham dan investasi
2. Meningkatkan tingkat pertumbuhan perusahaan.
3. Mendapatkan sumber daya guna memantapkan operasi.
4. Alasan pajak.
5. Pendiversifikasian saham keluarga pemilik.
6. Menyelesaikan masalah manajemen puncak.

## **8.6 Kombinasi Internal dan Eksternal**

Sebuah perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain dalam suatu perjanjian kontrak yang memberikan keuntungan bagi keduanya.

Ada tiga strategi usaha patungan (aliansi strategis)

- Strategi jaringan laba-laba (spiderweb strategy)

Perusahaan kecil mengadakan sederetan usaha patungan sehingga bertahan hidup, tidak diserap oleh pesaingnya.

- Strategi berjalan Bersama – Berpisah (go together split strategy)
- Strategi Integrasi Berurutan

Memulai hubungan dalam lapangan di mana mereka lemah.

## **8.7 Integrasi ke depan (Forward Integration)**

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penyalur atau penjual eceran. Strategi ini digunakan ketika :

1. Jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitasnya terbatas dan tidak dapat mendistribusikan dengan cepat.
2. Organisasi mempunyai kemampuan modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
3. Bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
4. Produksi yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

Contoh : Toyota Astra Motor membangun jaringan penjualan dengan mendirikan Auto 2000. Sepatu Bata membuat toko untuk memasarkan hasil produksi pabriknya.

#### **8.8 Integrasi ke Belakang (Backward Integration)**

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok (supplier). Strategi ini digunakan ketika :

1. Jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak.
2. Perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan sangat mahal.
3. Kestabilan harga lebih diutamakan, karena dengan strategi ini perusahaan dapat menekan biaya bahan baku.
4. Pemasok yang ada memiliki margin keuntungan yang tinggi dan perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Contoh : Sinar Mas mengembangkan kebun sawit untuk mendukung pabrik minyak gorengnya.

#### **8.9 Integrasi Horisontal (Horizontal Integration)**

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (competitor). Strategi ini digunakan ketika :

1. Perusahaan dapat menjadi monopolistik di suatu daerah tanpa melanggar peraturan pemerintah.
2. Perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang.
3. Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing.

4. Memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.

Contoh : Perusahaan rokok asing yang menguasai perusahaan rokok sampuna.

#### **8.10 Pengembangan Pasar (Market Development)**

Memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah). Strategi ini digunakan ketika :

1. Jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal.
2. Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
3. Perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan.
4. Muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh.

Contoh : Beberapa kartu kredit yang sebelumnya pasarnya terbatas saat ini merambah pasar mahasiswa.

#### **8.11 Pengembangan Produk (Product Development)**

Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini digunakan ketika :

1. Memiliki produk-produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (maturity stage)
2. Pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah.
3. Perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk.
4. Bersaing di industri yang sedang bertumbuh.



Contoh : Pasta gigi yang sebelumnya untuk membersihkan dan memutihkan gigi, sekarang dikembangkan menjadi membersihkan, memutihkan, menyehatkan, dan menguatkan gigi.

#### **8.12 Penetrasi Pasar (Market Penetration)**

Meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan ketika :

1. Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing.
2. Terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan.
3. Pangsa pasar Pesaing menurun sedangkan total penjualan industri meningkat.
4. Pasar yang ada belum jenuh oleh produk dan jasa perusahaan

#### **8.13 Diversifikasi Konsentrik (Concentric Diversification)**

Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. Strategi ini digunakan ketika :

1. Bersaing di suatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
2. Produk yang ada telah mengalami tahap penurunan.
3. Produk yang baru dapat ditawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan penjualan produk yang sudah ada.
4. Produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan.

#### 8.14 **Diversifikasi Konglomerat (Conglomerate Diversification)**

Menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Strategi ini digunakan ketika :

1. Industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.
2. Pasar untuk produk yang ada telah jenuh.
3. Perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan dan merupakan peluang investasi yang menarik.
4. Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri yang baru.

#### 8.15 **Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)**

Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Strategi ini digunakan ketika :

1. Produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada.
2. Bersaing dalam industri yang tidak tumbuh tetapi persaingan sangat ketat.
3. Jaringan distribusi yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
4. Produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.

Contoh : Kentucky Fried Chicken selain menjual ayam goreng, juga menjual minuman ringan yang bekerja sama dengan Coca cola.

## **BAB IX**

### **PENERAPAN STRATEGI DAN KONTROL**

#### **9.1 Penerapan Strategi**

Penerapan strategi adalah hal terpenting dalam pengelolaan organisasi/perusahaan. Dalam hal penerapan strategi yang perlu mendapatkan perhatian adalah penyiapan sumberdaya manusia, perangkat organisasi, peralatan, perlengkapan, dan anggaran yang tepat. Strategi yang telah dibuat tidak berdampak apa-apa jika tidak diterapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Di antara semua hal di atas yang terpenting adalah kepemimpinan organisasi/perusahaan. Pemimpin akan menggerakkan semua komponen organisasi sehingga strategi yang telah ditetapkan dapat memastikan tercapainya tujuan organisasi. Dari sisi pemimpin dibutuhkan kepaiawaian mengelola perubahan, kejujuran, keadilan, keberanian, dan komitmen untuk maju bersama. Pemimpin yang mementingkan diri sendiri dan kelompoknya tentu tidak dapat diharapkan untuk memajukan organisasi/perusahaan. Jika pemimpin kepemimpinannya sudah tepat seluruh komponen lain dalam organisasi yang belum tersedia dapat dipecahkan bersama.

#### **9.2 Kontrol**

Seluruh pelaksanaan organisasi harus dilihat kesesuaiannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan untuk mengetahui posisi pelaksanaan organisasi dikaitkan dengan tujuan disebut **evaluasi**. Seandainya dalam pelaksanaannya telah terjadi penyimpangan, maka perlu dilakukan pengendalian yaitu suatu

tindakan untuk mengembalikan pelaksanaan pada jalan yang tepat. Setelah itu harus dievaluasi lagi untuk memastikan tujuan, misi, dan visi telah tercapai. Hasil evaluasi dijadikan umpan balik dalam memperbaiki pelaksanaan organisasi/perusahaan atau dalam menilai visi, misi, dan tujuan.

## Daftar Pustaka

- Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Ames, Roger. 2002. *Sun-Tzu the Art of Warfare*. Terjemahan Alvin Saputra. Lucky Publisher. Batam.
- Barnes, Tony. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership*. Terjemahan Martin Widjokongko. Interaksara. Batam.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Gluck. 1995. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan Murad dkk. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E.. 1993. *Keunggulan Bersaing, Cetakan Kedua*. Terjemahan Agus Dharma dkk. Erlangga. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1993. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Cetakan Keenam*. Terjemahan Agus Maulana. Erlangga. Jakarta.
- Vincent Gaspersz. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

makan

### Perintang Masuk

Skala Ekonomis  
Diferensiasi produk  
Identitas merek  
Biaya beralih pemasok  
Kebutuhan modal  
Akses ke jaringan distribusi  
Keunggulan biaya absolut  
Kurva pengalaman  
Akses ke masukan yang diperlukan  
Disain produk biaya rendah  
Kebijakan pemerintah  
Perlawanan dari perusahaan yang ada

### Faktor Penentu Pesaingan

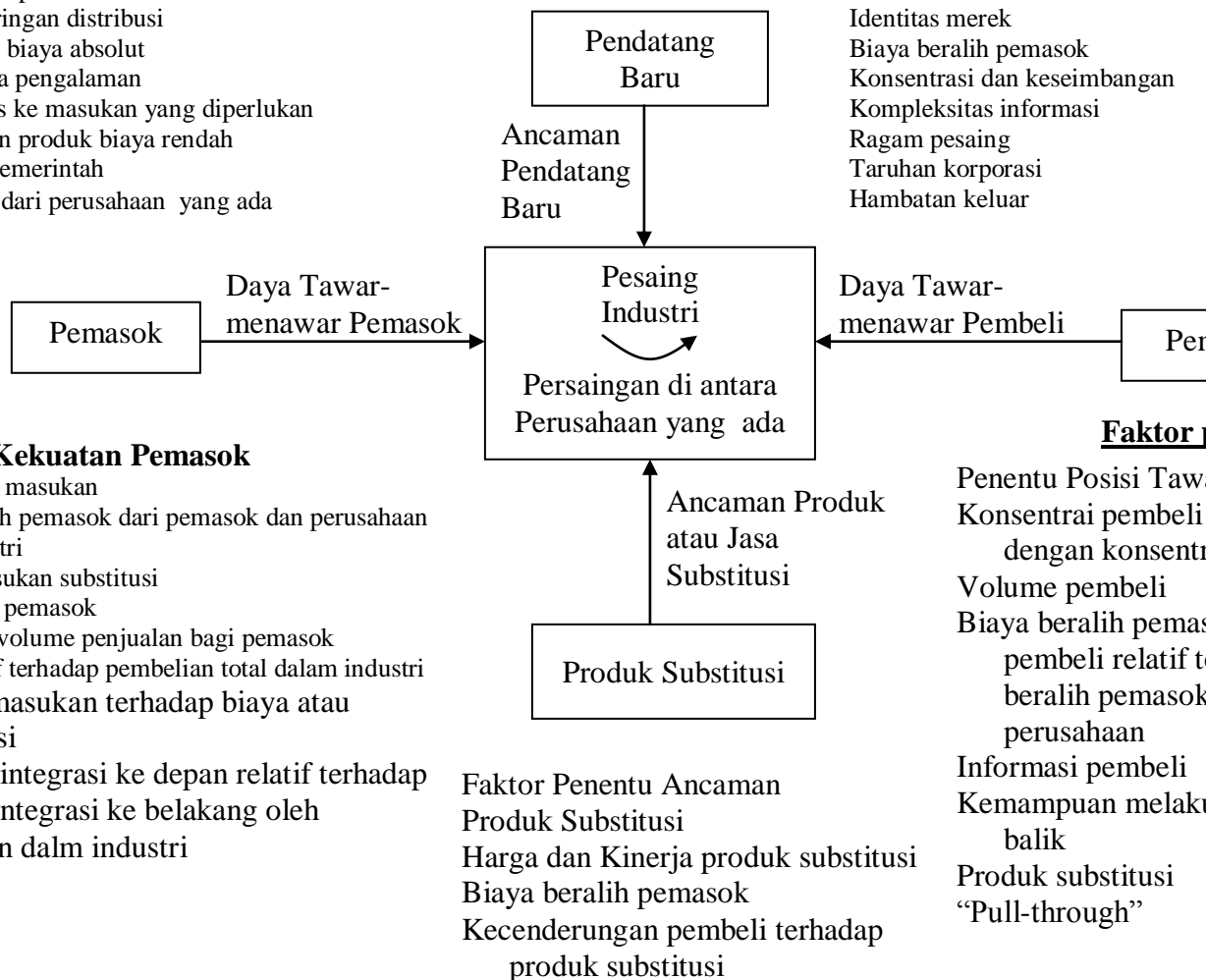
Pertumbuhan industri  
Biaya tetap (atau penyimpanan)/ni  
Kelebihan kapasitas intermiten  
Diferensiasi merek  
Identitas merek  
Biaya beralih pemasok  
Konsentrasi dan keseimbangan  
Kompleksitas informasi  
Ragam pesaing  
Taruhan korporasi  
Hambatan keluar

### Penentu Kekuatan Pemasok

Diferensiasi masukan  
Biaya beralih pemasok dari pemasok dan perusahaan dalam industri  
Adanya masukan substitusi  
Konsentrasi pemasok  
Pentingnya volume penjualan bagi pemasok  
Biaya relatif terhadap pembelian total dalam industri  
Dampak masukan terhadap biaya atau diferensiasi  
Ancaman integrasi ke depan relatif terhadap ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri

### Faktor

Penentu Posisi Tawar  
Konsentrasi pembeli dengan konsentrasi pemasok  
Volume pembeli  
Biaya beralih pemasok  
Biaya beralih pembeli relatif terhadap pemasok  
Biaya beralih pemasok perusahaan  
Informasi pembeli  
Kemampuan melakukan pembelian balik  
Produk substitusi  
“Pull-through”



minum

## **10 Usaha Patungan (Joint Venture)**

- 10.1 Dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.
- 10.2 Strategi ini digunakan ketika :
  - 10.2.1 Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
  - 10.2.2 Muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru.
  - 10.2.3 Keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.
  - 10.2.4 Perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.
- 10.3 Contoh : Perusahaan kartu kredit Visa International bekerja sama dengan Microsoft Corporation membentuk Cyber Cash Inc. (perusahaan komputer)

## **11 Pengurangan (Rentrenchment)**

- 11.1 Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari asset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.
- 11.2 Strategi ini digunakan ketika :
  - 11.2.1 Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.

- 11.2.2 Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah di dalam industri.
- 11.2.3 Mengalami ketidakefisien, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki diri.
- 11.2.4 Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat sehingga memerlukan reorganisasi internal.
- 11.3 Contoh : Bank Rakyat Indonesia melakukan “Golden Shake Hand” atau pengurangan karyawan agar biaya dapat berkurang. Tahun 1990 Daewoo mengalami krisis yang sangat buruk sehingga menjual beberapa asset perusahaan agar tetap mendapat laba.

## **12 Penciutan Bisnis (Diversiture)**

- 12.1 Menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain.
- 12.2 Strategi ini digunakan ketika :
  - 12.2.1 Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan.
  - 12.2.2 Sebuah divisi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk bersaing.
  - 12.2.3 Sejumlah besar uang diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber lain.
  - 12.2.4 Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- 12.3 Contoh : Perusahaan Coca – Cola menjual salah satu bisnis unitnya (perusahaan film Columbia Picture) kepada Sony.

## **13 Likuidasi (Liquidation)**

- 13.1 Menjual seluruh asset perusahaan atau dengan kata lain menutup sebuah perusahaan.
- 13.2 Strategi ini digunakan ketika :



13.2.1 Perusahaan telah memakai strategi no.11 dan 12, tetapi tetap gagal.

13.2.2 Pemegang saham dapat meminimalkan kerugiannya dengan menjual harta perusahaan.

13.2.3 Jika likuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

13.3 Contoh : Bank Summa yang beberapa waktu mengalami kerugian harus dilikuidasi dan menjual seluruh assetnya untuk membayar hutang.

## 14 Kombinasi (Combination)

14.1 Mengikuti dua atau lebih strategi di atas secara simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan.

14.2 Strategi ini digunakan ketika :

14.2.1 Mempunyai sumber daya dan kemampuan yang cukup untuk melakukan beberapa strategi.

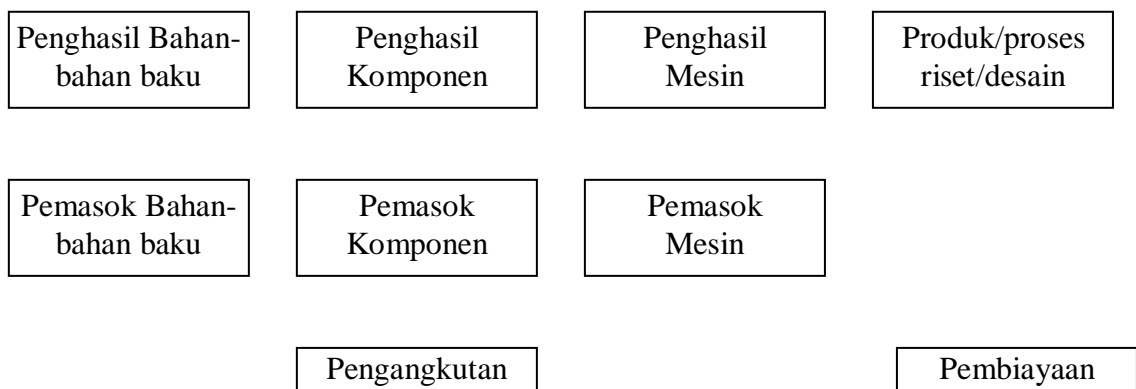
14.2.2 Terdapat peluang-peluang yang menarik untuk investasi.

14.2.3 Perusahaan ingin bertumbuh dengan sangat cepat.

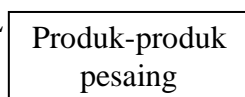
14.3 Contoh : Pepsi pada saat yang sama mengadopsi strategi Pengembangan Produk (menciptakan produk “Diet” Pepsi), Integrasi Horisontal (mengakuisisi 7-Up dan Mountain Dew) dan Diversifikasi Konsentrik (mendapatkan kontrol atas Pizza Hut dan Taco Bell).

Gambar. Variasi Strategi Integrasi

### INTEGRASI KE BELAKANG



### INTEGRASI HORIZONTAL



## **VARIASI STRATEGI**

Where absolute superiority is not attainable, you must produce a relative one at the decisive point by making skillful use of what you have.

– Karl von Clausewitz, On War, 1832 –

### **Variasi Strategi**

Sesuai dengan perkembangannya saat ini, strategi muncul dengan berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih baik dari yang sudah ada. Berbagai macam variasi ditambahkan ataupun dikembangkan dari strategi generik. Berikut ini disajikan 14 bentuk variasi strategi yang terkenal dan sudah digunakan oleh banyak perusahaan.

