

# MANAJEMEN STRATEGI

Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014

Perubahan atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1987

Perubahan atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 1982

Perubahan atas Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002

Tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah). Pasal 114 Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Pasal 115 Setiap Orang yang tanpa persetujuan dari orang yang dipotret atau ahli warisnya melakukan Penggunaan Secara Komersial, Penggandaan, Pengumuman, Pendistribusian, atau Komunikasi atas Potret sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 untuk kepentingan reklame atau periklanan untuk Penggunaan Secara Komersial.

# MANAJEMEN STRATEGI

Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa

Dra. Mimin Yatminiwati, M.M.



**MANAJEMEN STRATEGI: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa**  
© 2019, Dra. Mimin Yatminiwati, M.M.

Cetakan Pertama, September 2019

ISBN: 978-623-91680-0-1

x + 96 hlm; 15,5 x 23 cm

Penulis: Dra. Mimin Yatminiwati, M.M.

Desain Sampul: Azyan Mitra Media

Tata Letak Isi: Moh. Mursyid

Diterbitkan Oleh:



**WIDYA GAMA PRESS**

**STIE WIDYA GAMA LUMAJANG**

ANGGOTA ASOSIASI PENERBIT PERGURUAN TINGGI (APPTI)

Jl. Gatot Subroto No. 4, Karang Sari, Kec. Sukodono,

Kabupaten Lumajang, Jawa Timur.

Telp. (0334) 881924

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang No. 28 Tahun  
2014. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku tanpa izin.

---

Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi/ konten buku

# KATA PENGANTAR

---

**P**uji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ajar dengan judul "Manajemen Strategi". Tujuan penulisan ini adalah sebagai salah satu perwujudan tugas dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu bidang pengajaran dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi STIE Widya Gama Lumajang, para dosen, mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah.

Dengan selesainya penyusunan buku ajar ini, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Ratna Wijayanti Daniar Paramita, S.E., M.M. selaku Ketua STIE Widya Gama Lumajang, yang telah memberikan kesempatan dan motivasi bagi dosen di STIE Widya Gama Lumajang.
2. Bapak dan Ibu Dosen di STIE Widya Gama Lumajang, yang telah banyak memberikan masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun.
3. **Suami dan anak-anakku** yang selalu mendampingi dan tidak pernah bosan memberikan perhatian dan motivasi.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan atas dukungan yang telah diberikan kepada penulis. Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ajar ini masih memiliki beberapa keterbatasan, semoga bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

**Penulis**

# **DAFTAR ISI**

---

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
<b>BAB I ~ KONSEP DASAR DALAM MANAJEMEN</b>	
<b>STRATEGI .....</b>	<b>1</b>
1.1 Capaian Akhir yang Direncanakan .....	1
1.2 Indikator .....	1
1.3 Gambaran Umum Materi .....	1
1.4 Konsep Dasar Manajemen, Strategi dan .....	2
1.4.1 Pengertian Manajemen .....	2
1.4.2 Pengertian Manajemen Menurut Beberapa Ahli	2
1.4.3 Pengertian Strategik .....	3
1.4.4 Pengertian Strategi Secara Umum dan Khusus	3
1.4.4.1 Pengertian Secara Umum .....	3
1.4.4.2 Pengertian Secara Khusus .....	3
1.4.5 Pengertian Manajemen Strategi .....	4
1.4.5.1 Pengertian Manajemen Strategi Menurut Beberapa Ahli .....	4
1.4.6 Model Manajemen Strategi .....	6
1.4.6.1 Menetapkan Tujuan Perusahaan .....	6
1.4.6.2 Beberapa Bidang di mana Perusahaan Perlu Membuat Tujuan dan Sasaran .....	7

1.4.6.3	Beberapa Petunjuk yang Dapat Membantu Manajemen Membuat Tujuan yang Berkualitas .....	8
1.4.6.4	Menetapkan Visi dan Misi Perusahaan .....	8
1.4.6.5	Manfaat Penetapan Misi.....	9
<b>BAB II PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN ANALISIS INDUSTRI .....</b>		<b>11</b>
2.1	Capaian Akhir yang Direncanakan .....	11
2.2	Indikator .....	11
2.3	Gambaran Umum Materi .....	11
2.4	Analisis Lingkungan Organisasi .....	12
2.4.1	Lingkungan Eksternal .....	12
2.4.2	Kekuatan-Kekuatan yang Memengaruhi Persaingan Industri.....	13
2.4.3	Kondisi Eksternal Perusahaan Environmental Threat and Opportunity Profil (ETOP).....	18
2.5	Environmental Scanning .....	20
2.5.1	Bentuk-Bentuk Environmental Scanning.....	20
<b>BAB III PENGAMATAN DAN ANALISIS INTERNAL...</b>		<b>23</b>
3.1	Capaian Akhir yang Direncanakan .....	23
3.2	Indikator .....	23
3.3	Gambaran Umum Materi .....	23
3.4	Analisis Internal.....	24
3.4.1	Aspek Manajemen dan SDM .....	25
3.4.2	Aspek Pemasaran.....	25
3.4.3	Aspek Keuangan .....	26
3.4.4	Aspek Produksi .....	26
3.4.5	Aspek Penelitian dan Pengembangan.....	27
3.4.6	Aspek Sistem Informasi.....	27

BAB IV PERUMUSAN STRATEGI ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI BISNIS .....	31
4.1 Capaian Akhir yang Diharapkan.....	31
4.2 Indikator .....	31
4.3 Gambaran Umum Materi .....	31
4.4 Memahami Analisis SWOT .....	32
4.5 Strategi dalam Praktik dan Variasi Strategi .....	39
4.5.1 Strategi Umum .....	39
4.5.2 Strategi Generik dari Glueck.....	39
4.5.3 Strategi Generik M. Porter .....	41
4.6 Perumusan Strategi dan Pilihan Strategi.....	44
4.6.1 Strategi Pertumbuhan .....	46
4.6.2 Strategi Stabilitas.....	47
4.6.3 Strategi Pengurangan.....	47
4.6.4 Strategi Jual Habis.....	48
4.7 Variasi Strategi .....	49
 BAB V PERUMUSAN STRATEGI: STRATEGI FUNGSIONAL DAN BISNIS .....	 55
5.1 Capaian Akhir yang Direncanakan .....	55
5.2 Indikator .....	55
5.3 Gambaran Umum Materi .....	55
5.4 Proses Manajemen Strategik .....	55
5.5 Formulasi / Perumusan Strategi .....	56
5.6 Asumsi Pembuatan Strategi.....	57
5.7 Teknik-Teknik Analisa Pembuatan Strategi .....	58
5.8 Strategi Fungsional dan Bisnis .....	66

BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI: TINDAKAN ORGANISASI .....	71
6.1 Capaian Akhir yang Direncanakan .....	71
6.2 Indikator .....	71
6.3 Gambaran Umum Materi .....	71
6.4 Penerapan Strategi .....	71
6.5 Pengertian Penerapan/ Implementasi Strategi .....	72
6.6 Strategi dan Kebijakan .....	75
6.6.1 Strategi.....	75
6.6.2 Kebijakan.....	75
6.7 Program dan Budget.....	76
6.7.1 Program .....	76
6.7.2 Budget .....	76
6.7.3 Prosedur.....	76
 BAB VII EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI	79
7.1 Capaian Akhir yang Direncanakan .....	79
7.2 Indikator .....	79
7.3 Gambaran Umum Materi .....	79
7.4 Pengertian Evaluasi Strategi .....	79
7.5 Proses Evaluasi dan Pengendalian Rencana Bisnis ...	82
7.6 Proses Evaluasi dan Pengendalian Rencana Bisnis ...	83
7.7 Kerangka Kerja Evaluasi Strategi.....	85
7.8 Proses dalam Evaluasi dan Pengendaian Strategi.....	86
 BAB VIII TEKNIK DALAM ANALISIS KASUS DAN PRESENTASI.....	89
8.1 Analisis Kasus .....	89
8.2 Laporan Tertulis.....	90
8.3 Presentasi Tatap Muka .....	91

DAFTAR PUSTAKA.....	94
BIOGRAFI PENULIS.....	95

## **KONSEP DASAR DALAM MANAJEMEN STRATEGIK**

---

### **1.1 Capaian Akhir yang Direncanakan**

**M**ahasiswa mampu menjelaskan dan memahami tentang arti, kerangka kerja dan proses dari manajemen strategi.

### **1.2 Indikator**

- a. Mampu menjelaskan tentang arti manajemen
- b. Mampu menjelaskan tentang arti strategi
- c. Mampu menjelaskan tentang arti manajemen strategi
- d. Mampu menjelaskan model dasar manajemen strategi

### **1.3 Gambaran Umum Materi**

- a. Mampu menjelaskan dan memahami tentang arti, kerangka kerja dan proses dari Manajemen Strategik (MS)
- b. Konsep Dasar dalam Manajemen Strategik
  - ✓ Memahami pengertian Manajemen Strategik.
  - ✓ Tantangan & dampak globalisasi terhadap Manajemen Strategik
  - ✓ Model dasar Manajemen Strategik

## 1.4 Konsep Dasar Manajemen, Strategik dan Manajemen Strategik

### 1.4.1 Pengertian Manajemen

**I**stilah manajemen berasal dari kata management (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana atau ketatalaksanaan. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang digarap dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 1.4.2 Pengertian Manajemen menurut beberapa ahli yaitu :

1. Menurut R. Terry, Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.
2. Menurut James A.F. Stoner, Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel, Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Mengenai definisi manajemen, sebenarnya ada banyak versi namun demikian pengertian manajemen itu sendiri secara umum yang bisa kita jadikan pegangan adalah bahwa “Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yang terbatas”.

### **1.4.3 Pengertian Strategik**

Asal kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*. Pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

### **1.4.4 Pengertian Strategi secara Umum dan Khusus**

#### **1.4.4.1 Pengertian Strategi secara Umum**

Strategi adalah 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.

#### **1.4.4.2 Pengertian Strategi secara Khusus**

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. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Jadi dapat disimpulkan secara singkat bahwa strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan analisis dan pengamatan lingkungan.

## 1.4.5 Pengertian Manajemen Strategik

### 1.4.5.1 Pengertian Manajemen Strategik menurut beberapa ahli

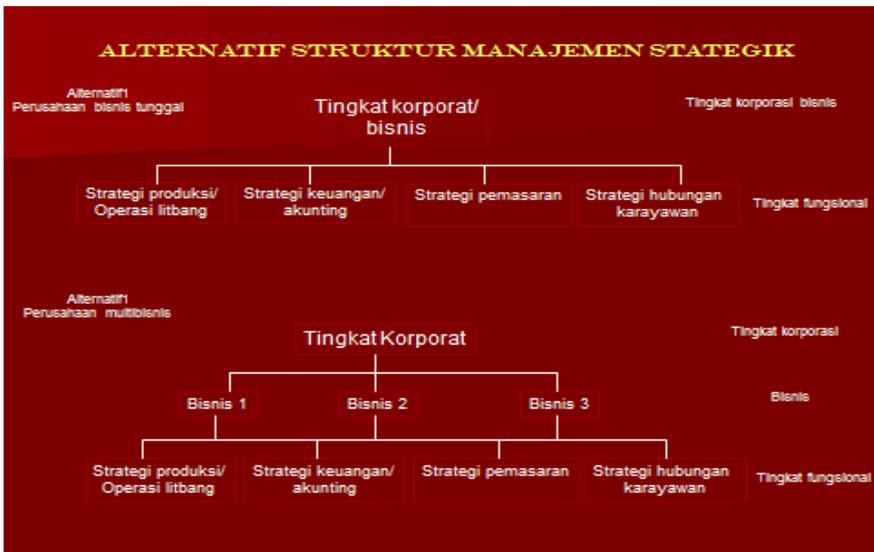
1. Pengertian manajemen strategis menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen adalah “**Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation**”, dan jika diterjemahkan secara bebas maka Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
2. Pengertian manajemen strategis menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
3. Pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David adalah bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.
4. Pengertian manajemen strategis menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998) : Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Jadi secara umum dapat dijelaskan bahwa manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Oleh karena itu manajemen strategi sangat penting bagi suatu organisasi/ perusahaan di dunia bisnis karena :

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak
3. Dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektifitas

### Hirarki Strategi



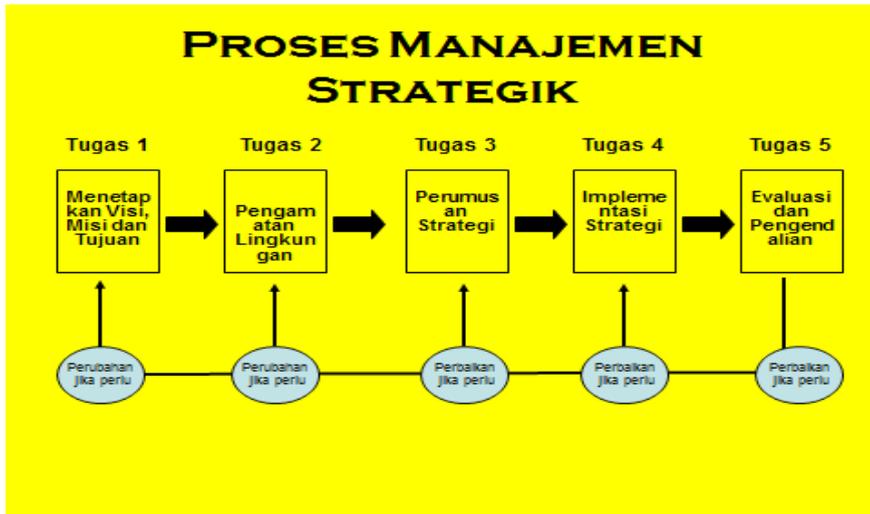
Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan serta harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan. Pelaksanaan khususnya sangat bervariasi antar satu perusahaan.

Manajemen strategik dimulai dari satu atau semua level hirarki dalam organisasi.

### Lima Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik :

1. Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi
2. Pengamatan Lingkungan

3. Perumusan dan Pemilihan Strategi
4. Implementasi strategi
5. Evaluasi kinerja dan Pengendalian/tindakan koreksi



### 1.4.6 Model Manajemen Strategi

Model manajemen strategi dimulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi (termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan) diteruskan ke implementasi strategi (termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur), dan terakhir evaluasi dan pengendalian.

#### 1.4.6.1 Menetapkan Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan perusahaan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Jadi tujuan perusahaan adalah hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi perusahaan.

#### **1.4.6.2 Beberapa Bidang di mana Perusahaan Perlu Membuat Tujuan dan Sasaran adalah:**

- a. Profitabilitas (laba bersih yang ingin dicapai)
- b. Efisiensi (biaya rendah)
- c. Pertumbuhan (kenaikan aset, total penjualan dsb)
- d. Kekayaan pemegang saham (dividen dan apresiasi harga saham)
- e. Penggunaan sumber daya (ROE atau ROI)
- f. Reputasi (diperhitungkan sebagai perusahaan yang “terkenal”)
- g. Kontribusi untuk karyawan (keamanan kerja, upah)
- h. Kontribusi untuk lingkungan (pajak, amal, CSR, produk bermanfaat)
- i. Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
- j. Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreatifitas)
- k. Kelangsungan hidup (menghindari kebangkrutan); dan atau
- l. Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk keluarga)

(Ref : Hunger & Wheelen, Strategic Management, Addison-Wesley, 2013.)

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, permotivasian dan pengendalian. Tujuan ditetapkan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan performance appraisal. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif, perilaku dalam perusahaan dapat tersesat keberbagai arah.

Secara umum, tujuan perusahaan biasanya dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran perusahaan yang ingindicapai biasanya dalam kurun waktu satu sampai dua tahun. Tujuan jangka panjang

adalah sasaran perusahaan yang ingin dicapai untuk kurun waktu dua sampai lima tahun.

Baik buruknya suatu tujuan secara umum biasanya ditentukan oleh bagaimana tujuan tersebut benar-benar berguna bagi perusahaan.

#### **1.4.6.3 Beberapa Petunjuk yang Dapat Membantu Manajemen Membuat Tujuan yang Berkualitas, yaitu :**

- a. Mengembangkan tujuan perusahaan secara spesifik
- b. Menyusun tujuan perusahaan yang mampu dicapai
- c. Membentuk tujuan perusahaan yang sifatnya fleksibel
- d. Membentuk tujuan perusahaan yang dapat diukur
- e. Mengembangkan tujuan perusahaan yang konsistn baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

#### **1.4.6.4 Menetapkan Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dapat diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan: “*What do we want to become?*” (akan seperti apakah kita dimasa depan?).

Visi adalah “*The achievable dream of what an organization wants to do and where it wants to go?*” (Mintzberg, 1994).

Penetapan visi perusahaan sangat dipengaruhi situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, ragam kepentingan stakeholders, evolusi dan dinamika bisnis yang digeluti organisasi serta aspirasi pendiri organisasi/ perusahaan.

Misi organisasi/perusahaan adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Jadi, misi perusahaan pada hakekatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Ia merupakan *raison d'être* perusahaan. Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi/perusahaan untuk mencapai visinya.

Menurut Peter Drucker, untuk merumuskan misi, organisasi/perusahaan harus mengajukan pertanyaan : “ in what businesses are we in or should be in? “ (dalam bisnis apa kita berada, atau seharusnya ada?).

Adanya misi perusahaan diharapkan arsitektur strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi para stakeholders. Bentuk misi perusahaan sangat beragam bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju, serta karakter, pasar dimana perusahaan akan bersaing, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan diperoleh dari masyarakat.

Misi perusahaan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan perusahaan yang mampu membedakannya dengan para pesaing akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan.

#### **1.4.6.5 Manfaat Penetapan Misi**

- a. Membantu memfokuskan sumberdaya secara umum
- b. Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
- c. Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
- d. Membentuk wilayah tanggung jawab kerja yang luas dalam perusahaan.
- e. Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

Walaupun misi sudah cukup representatif untuk mendeskripsikan arah yang diinginkan oleh perusahaan, tetap saja misi masih dipandang sebagai statement yang masih cukup luas dan abstrak. Oleh karena itu, untuk menunjukkan arah yang benar-benar representatif, ia harus diderivasikan dalam bentuk tujuan-tujuan.

**Latihan Soal Bab I :**

1. Jelaskan arti pentingnya Manajemen Strategik dalam pengelolaan perusahaan ?
2. Mengapa banyak perusahaan sepertinya belum biasa menggunakan manajemen strategi dalam keputusan bisnisnya?
3. Faktor-faktor apakah yang perlu diperhatikan jika perusahaan akan menggunakan strategi dalam bisnisnya?
4. Jelaskan arti pentingnya pembuatan visi dan misi bagi perusahaan ? Berilah contoh visi dan misi suatu perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan dan telekomunikasi ?

# PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN ANALISIS INDUSTRI

---

### 2.1 Capaian Akhir yang Direncanakan

**M**ahasiswa mampu menunjukkan analisis industri dan lingkungan eksternal perusahaan dalam kaitannya dengan pengaruh daya saing dalam industri.

### 2.2 Indikator

- a. Mampu menganalisis lingkungan internal
- b. Mampu menganalisis lingkungan eksternal
- c. Mampu melakukan pendekatan Porter's untuk analisis industri
- d. Mampu menganalisis dan melakukan kajian pesaing

### 2.3 Gambaran Umum Materi :

Mampu menunjukkan analisis industri dan lingkungan eksternal perusahaan dalam kaitannya dengan pengaruh daya saing dalam industri.

Pengamatan Lingkungan dan analisis industri meliputi :

- ✓ Pengamatan lingkungan organisasi/ perusahaan
- ✓ Pendekatan Porter's untuk analisis industry.
- ✓ Analisis dan kajian pesaing

## **2.4 Analisis Lingkungan Organisasi**

Adalah suatu proses yang digunakan pembuat strategi untuk memantau faktor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaannya. Analisis Lingkungan terdiri dari lingkungan external dan internal .

### **2.4.1 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan Eksternal ialah lingkungan diluar organisasi/ perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan.

**Ada tiga macam lingkungan eksternal, yaitu:**

**a. Lingkungan Umum (General Environment) :**

1. Faktor ekonomi : naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.
2. Perubahan iklim sosial politik dan hukum
3. Perubahan teknologi.
4. Perubahan kebijakan pemerintah.

**b. Lingkungan industri (industry environment):**

1. Hambatan Masuk
2. Kekuatan Pemasok
3. Kekuatan Pembeli/Pelanggan
4. Ancaman Produk Pengganti
5. Persaingan antar perusahaan

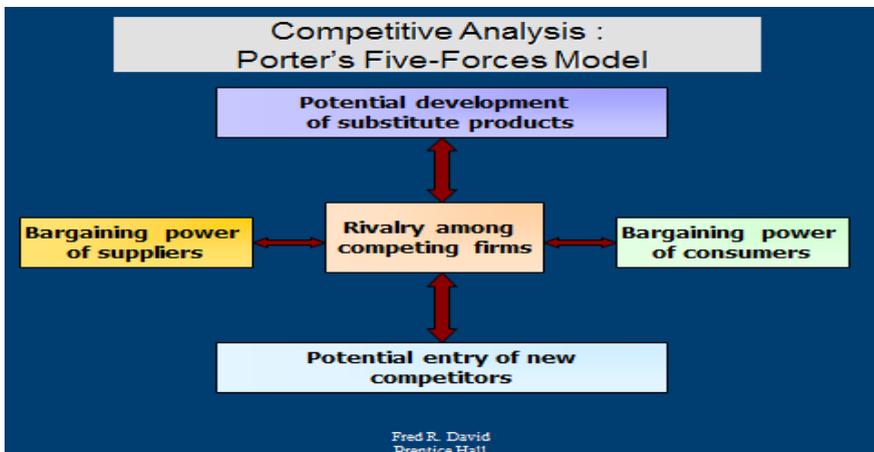
**c. Lingkungan Global (Global environmental.)**

Yang termasuk lingkungan global contohnya bahasa, kultur, politik, ekonomi, campurtangan pemerintah, tenaga kerja, pembiayaan, riset pasar, periklanan, transportasi dan komunikasi, kerjasama, kontrak-kontrak dan sebagainya.

## 2.4.2 Kekuatan-kekuatan yang memengaruhi persaingan industri ( Five Forces of Competitive) M. Porter ( 1980 )

### Kekuatan - Kekuatan yang Memengaruhi Persaingan Industri :

- a. Ancaman Pendatang Baru
- b. Kekuatan Penawaran Pemasok
- c. Kekuatan Penawaran Pembeli
- d. Ancaman produk atau Jasa Pengganti
- e. Ancaman Pesaing Industri (pesaing diantara perusahaan yang ada)



### Penjelasan Lingkungan Industri:

#### 1. Ancaman masuknya pendatang baru (*potential entry of new competitors*):

Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari *Barriers of entry* industri tersebut yang meliputi :

**a. Skala Ekonomi ( *Economies of scale* )**

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan ( unit cost) suatu produk (operasi atau fungsi yang dihasilkan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut perperiode meningkat.

**b. Differensiasi Produk ( *Produk differentiation* )**

Perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan tertentu, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

**c. Persyaratan modal.( *Capital requirement* )**

Kebutuhan modal untuk produksi, membiayai R & D, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

**d. Biaya Peralihan ( *Switching cost* )**

Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produl lain.

**e. Akses ke saluran distribusi.( *Access to distribution channels*)**

**f. Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi ( *Cost Advantages Independent scale* )**

1. Teknologi produk milik sendiri.
2. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku.
3. Lokasi yang menguntungkan.
4. Subsidi pemerintah dan kebijakan pemerintah.
5. Kurva belajar atau pengalaman.

## 2. Rivalitas Diantara Para Pesaing (*Rivalry among competing firms*)

Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan.

Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri menunjukkan tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sbb :

- a. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lamban.
- c. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
- d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Pesaing yang beragam.
- g. Taruhan strategis yang besar.
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

## 3. Tekanan Produk Pengganti(*potential development of substitute products*)

Produk substitusi dengan *Switching cost* rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang : (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabar tinggi.

## 4. Tawar Menawar Pembeli (*bargaining power of consumers*)

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah. Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.

- b. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- c. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- d. Pembeli mendapatkan laba kecil.
- e. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- f. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jaa pembeli.
- g. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

### 5. Tawar Menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*)

Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bukan pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir.

Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
- b. Tidak ada pemasok pengganti.
- c. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
- d. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
- e. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *forward integration*.

Dari lingkungan eksternal seperti di ataslah peluang dan ancaman/tantangan muncul. Peluang adalah kondisi yang ada pada lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan/organisasi mencapai persaingan strategis. Sedangkan tantangan adalah kondisi yang terdapat dalam lingkungan umum yang dapat merintangangi usaha-usaha perusahaan untuk mencapai persaingan strategi.

Alat untuk menganalisis lingkungan umum ada beberapa sumber yang dapat dipergunakan di antaranya alat cetak (publikasi perdagangan,

publikasi perusahaan/bisnis, surat kabar, hasil penelitian secara akademis dan hasil polling), menghadiri dan mengunjungi pameran, hasil wawancara dengan supplier, customer, karyawan sektor publik, dan relasi bisnis lainnya. (Prof. Dr. H. Suryana, M.Si)

Sedangkan cara untuk menganalisis Lingkungan Eksternal (Hit, 1999:48): dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Scanning: Mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan kecenderungan lingkungan sebelumnya.
- b. Monitoring: Mendeteksi dini dengan mengobservasi perubahan dan kecenderungan lingkungan secara terus menerus.
- c. Forecasting: mengembangkan proyeksi tentangantisipasi *outcomes* berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang telah dimonitor.
- d. *Assessing*: menentukan waktu dan kepentingan perubahan dan kecenderungan lingkungan yang diperuntukan bagi strategi perusahaan dan manajemennya.

Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) apabila perusahaan memenuhi 4 kriteria :

1. Bernilai (*Valuable*), yaitu perusahaan/organisasi mempunyai kemampuan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralisasi ancaman dari lingkungan eksternalnya.
2. Langka (*Rare*), Dimiliki oleh beberapa pesaing kini & potensial.
3. Mahal untuk meniru (*Costly to Imitate*), yaitu Bila perusahaan/org tidak dapat memperolehnya atau harus memperoleh dengan biaya yang tinggi.
4. Tak dapat digantikan (*Non-substitutable*), yaitu pemanfaatan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### 2.4.3 Kondisi eksternal perusahaan Environmental Threat and Opportunity Profil (ETOP)

#### Faktor-faktor eksternal dampak : opportunity / threat :

- Ekonomi : - Depresiasi Rupiah terhadap US Dolar  
+ Income per kapita meningkat  
+ Tingkat bunga kredit turun
- Pemerintah : + Perusahaan memperoleh tax holiday  
+ Pemerintah memberi subsidi  
- Pemerintah menerapkan Tight Money Policy
- Politik : - Keadilan politik tidak mendukung
- Teknologi : - Perusahaan belum mampu meremajakan mesin-mesin
- Pesaing : + Pesaing utama meninggalkan pasar  
- Muncul barang substitusi
- Pemasok : - Pemasok raw materials mempunyai kedudukan monopolistic
- Pelanggan : - Terjadi perubahan selera konsumen yang belum mampu kita penuhi
- Serikat buruh: - Sering melancarkan tuntutan

#### Keterangan :

Notasi + Berarti OPPORTUNITY; notasi – berarti THREAT

Ternyata terdapat 5 plus dan 8minus, jadi netto: 3 minus

Ini berarti THREAT lebih besar 3 points dari pada OPPORTUNITY

(ref : ARASY ALIMUDIN,SE,MM)

#### Langkah-langkah penyusunan EFE Matrix :

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman.

2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang merupakan dampaknya terhadap faktor strategis.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Rating untuk peluang (1= tidak penting, 2= kurang 3= penting 4= sangat penting). Rating untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

### EFE MATRIX

Variabel Eksternal yang Penting	Bobot	Rating	B x R
Peluang			
Tingkat harga	0,20	4	0,80
Sumber tenaga kerja	0,15	4	0,60
Perkembangan industri	0,15	4	0,60
Sumber pinjaman	0,20	3	0,60
Teknologi luar negeri	0,10	3	0,30
Ancaman			
Peraturan Pemerintah	0,02	2	0,04
Persaingan meningkat	0,05	2	0,10
Munculnya Teknologi baru	0,05	2	0,10
Tingkat laku konsumen	0,05	1	0,05
Perusahaan Jepang	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>	1.00		3.22

Beberapa faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1.0 untuk yang sangat rendah sampai 4,0 untuk yang sangat tinggi, dengan skor rata-ratanya 2,5. Dengan demikian jika hasil dari EFE

matriks ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal serta sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Atau dengan kata lain, posisi perusahaan lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal.

## **2.5 Environmental Scanning**

Teknik lain yang biasa digunakan dalam analisis lingkungan adalah *environmental scanning*. Teknik ini merupakan proses pengumpulan informasi tentang berbagai peristiwa dan hubungannya dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dengan *carascanning*, perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi tanda-tanda dini perubahan potensial. Informasi ini bermanfaat untuk membantu manajemen memutuskan arah masa depan organisasi.

### **2.5.1 Bentuk-Bentuk Environmental Scanning, yaitu :**

a. Irregular Scanning Systems

Penekanan system ini adalah untuk mengatasi krisis jangka pendek dan kurang memperhatikan masa depan.

b. Reguler Scanning Systems

Sistem ini menjalankan analisis reguler atas lingkungan yang signifikan. Biasanya berjadwal persemester.

c. Continuous Scanning Systems

Sistem ini secara konstan memonitor berbagai komponen lingkungan. Sifatnya on-going activity yang dijalankan tidak untuk sementara melainkan terus menerus oleh bagian atau bidang tertentu.

### **Latihan Soal Bab II**

1. Jelaskan arti pentingnya pengamatan lingkungan atau *environmental scanning* bagi perusahaan ?
2. Jelaskan faktor-faktor eksternal jauh atau faktor ekonomi yang memberikan dampak pada eksistensi perusahaan ?
3. Jelaskan faktor-faktor strategik dilingkungan industri yang paling dominan mempengaruhi daya saing perusahaan ? Penjelasan dengan contoh

\

# PENGAMATAN DAN ANALISIS INTERNAL

---

## 3.1 Capaian Akhir yang Direncanakan

**M**ahasiswa mampu menjelaskan sumber daya perusahaan dalam keunggulan bersaing dan supaya tetap eksis serta tumbuh

## 3.2 Indikator

- a. Mampu menjelaskan sumber daya perusahaan dalam keunggulan bersaing.
- b. Mampu menganalisis faktor-faktor internal perusahaan.

## 3.3 Gambaran Umum Materi

Mampu menjelaskan sumber daya perusahaan dalam keunggulan bersaing dan supaya tetap eksis serta tumbuh.

Pengamatan internal dan analisis/kajian organisasional perusahaan meliputi :

- ✓ Pengamatan atas sumber daya internal perusahaan.
- ✓ Analisis atas faktor-faktor internal perusahaan (IFAS)

### 3.4 Analisis Internal (*The Internal Assessment*)

Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, yang meliputi:

1. *Relationships among the functional areas of business*
2. *Management*
3. *Marketing*
4. *Finance/Accounting*
5. *Production/operation*
6. *Research and development*
7. *Computer information system*
8. *Human Resources*

Di samping faktor-faktor di atas, faktor internal lainnya adalah budaya organisasi, yang meliputi:

1. Menjunjung nilai-nilai luhur standar etika moral, ilmu pengetahuan, dan profesi.
2. Membantu pengembangan manusia secara optimal, baik di lingkungan pendidikan maupun masyarakat.
3. Mengembangkan ilmu secara bertanggung jawab dan berkesinambungan serta menjadikan budaya belajar (*learning culture*) dan peningkatan mutu diri yang berkesinambungan (*continuous quality improvement*) sebagai falsafah hidup.
4. Mengembangkan ilmu bagi kepentingan dan kesejahteraan umat manusia tanpa membedakan agama dan suku bangsa.
5. Memperlakukan manusia sesuai dengan martabat dan harkatnya

#### **Aktivitas sebagai Subjek Pemeriksaan**

Berikut adalah beberapa aktivitas utama yang umum dilakukan yang dapat dijadikan subjek pemeriksaan manajemen. Contoh-contoh

pertanyaan yang hendaknya dijawab melalui audit untuk setiap area fungsional perusahaan menurut Fred R. David disajikan berikut ini.

### **3.4.1 Aspek Manajemen dan SDM**

- a. Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategik?
- b. Apakah sasaran dan tujuan perusahaan telah ditentukan dan dikomunikasikan dengan baik?
- c. Apakah para manajer dipilih secara objektif?
- d. Apakah para manajer mendelegasikan wewenang secara baik?
- e. Apakah struktur organisasi yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
- f. Apakah job descriptions dan job specifications bagi para pekerja jelas?
- g. Apakah para karyawan memiliki moral yang baik untuk bekerja?
- h. Apakah turnover dan kebiasaan bolos kerja para karyawan rendah?
- i. Apakah pelaksanaan reward dan mekanisme pengawasannya efektif?

### **3.4.2 Aspek Pemasaran**

- a. Apakah segmentasi pasar perusahaan telah sesuai?
- b. Apakah posisi perusahaan di antara para pesaing telah berada pada posisi yang baik?
- c. Apakah pangsa pasar produk perusahaan meningkat?
- d. Apakah saluran distribusi telah memuaskan dan biaya yang dikeluarkan telah efektif?
- e. Apakah perusahaan memiliki organisasi penjualan yang efektif?
- f. Apakah perusahaan melaksanakan penelitian pasar?
- g. Apakah kualitas produk dan pelayanan baik?

- h. Apakah produk dan jasa perusahaan diberikan harga yang telah sesuai?
- i. Apakah promosi, iklan, dan publikasi yang ada telah efektif?
- j. Apakah rencana pemasaran berikut biayanya efektif?
- k. Apakah para manajer pemasaran memiliki pengalaman dan pelatihan yang cukup?

### **3.4.3 Aspek Keuangan**

- a. Apakah kondisi keuangan perusahaan diketahui secara cermat?
- b. Mampukah perusahaan menaikkan modal jangka pendek jika diperlukan?
- c. Mampukah perusahaan menaikkan modal jangka panjang melalui utang dan/atau equity?
- d. Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang cukup?
- e. Apakah prosedur mengenai capital budgeting-nya efektif?
- f. Apakah kebijakan dividend payout-nya logis?
- g. Apakah perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
- h. Apakah para manajer keuangan perusahaan bekerja secara professional?

### **3.4.4 Aspek Produksi**

- a. Apakah para pemasok dapat diandalkan?
- b. Apakah fasilitas, peralatan, mesin-mesin dan kantor-kantornya dalam kondisi yang baik?
- c. Apakah kebijakan pengawasan dan prosedur persediaan sudah efektif?
- d. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian mutunya sudah efektif?
- e. Apakah fasilitas, sumber daya, dan letak pasarnya strategis?
- f. Apakah perusahaan mempunyai kemampuan dalam teknologi?

### **3.4.5 Aspek Penelitian dan Pengembangan**

- a. Apakah perusahaan memiliki fasilitas R&D? Apakah fasilitas-fasilitas tersebut sesuai dengan kebutuhan?
- b. Jika menggunakan R&D di luar perusahaan, apakah pembiayaannya efektif?
- c. Apakah personel R&D telah memenuhi syarat yang ditetapkan?
- d. Apakah sumber daya R&D telah dialokasikan dengan efektif?
- e. Apakah manajemen informasi dan sistem komputernya sesuai?
- f. Apakah komunikasi antara R&D dan unit-unit organisasi lainnya sudah efektif?
- g. Apakah produk-produk yang ada sekarang memiliki daya saing dari sisi teknologi?

### **3.4.6 Aspek Sistem Informasi**

- a. Apakah seluruh manajer yang ada dalam perusahaan menggunakan sistem informasi dalam membuat keputusan?
- b. Apakah di perusahaan ada pejabat yang menjabat sebagai Chief Information Officer atau Director of Information Systems?
- c. Apakah data di dalam sistem informasi selalu diperbarui secara berkesinambungan?
- d. Apakah para manajer fungsional perusahaan memberikan kontribusi masukan bagi sistem informasi?
- e. Apakah password (kata kunci) untuk memasuki sistem informasi perusahaan sudah efektif?
- f. Apakah para ahli strategi perusahaan familiar pada sistem informasi perusahaan pesaing?
- g. Apakah sistem informasinya user-friendly?
- h. Apakah pemakai sistem informasi mengerti tentang manfaat informasi itu bagi perusahaan?

- i. Apakah workshop untuk pelatihan komputer diberikan kepada pemakai sistem informasi tersebut?
- j. Apakah sistem informasi secara berkesinambungan terus ditingkatkan kualitas isinya dan ke-user-friendly-annya?

**Contoh Kondisi Internal Perusahaan *Strategic Advantage Profile* (SAP) :**

**Faktor Intern Strength / Weakness :**

Produksi	:	+ mampu memproduksi barang berkualitas tinggi - biaya produksi tinggi
Marketing	:	+ saluran distribusi luas + salesman handal - unit penelitian pasar lemah
Keuangan	:	+ ratio-ratio keuangan Rentabilitas, likuiditas, Solvabilitas, Aktivitas sehat. - Akunting tidak baik
Personalia	:	+ Skilled labor - Loyalitas karyawan rendah
Litbang	:	+ peralatan R&D canggih - SDM R&D kurang profesional
Budaya perusahaan	:	- <i>Corporate culture</i> lemah
Struktur Organisasi	:	- Struktur organisasi terlalu luas + Ada pembagian pekerjaan melalui penciptaan Unit Manajemen + gaya manajemen puncak sudah proaktif.

**Keterangan :**

Tanda + berarti Strength ; Tanda – berarti weakness.

Dalam SAP diatas terdiri dari 8 + dan 7 – ini berarti S lebihbanyak 1 poin dibandingkan dengan W(ref :ARASY ALIMUDIN,SE,MM)

## IFE MATRIX

Variabel Internal yang Penting	Bobot	Rating	B x R
<b>Kekuatan</b>			
Kemampuan teknologi	0,15	4	0.60
Performance R&D	0,15	4	0,60
Pelayanan pelanggan	0,10	4	0,40
Kualitas produk	0,05	3	0,15
Jaringan distribusi	0,15	3	0,45
<b>Kelemahan</b>			
Kondisi keuangan	0,05	2	0,10
Biaya promosi	0,05	2	0,10
Persaingan antar bagian di perusahaan	0,05	1	0,15
Fasilitas perusahaan	0,10	1	0,10
Kemampuan kerjasama 0.05 1 0.05	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	1.00		2,7

### Soal Bab III :

1. Dalam pengamatan dan analisis lingkungan internal, biasanya perusahaan tidak mempunyai data-data yang memadai untuk bahan kajian strategik. Jelaskan faktor-faktor yang menghambat kajian faktor internal perusahaan ?
2. Jelaskan bagaimana faktor pemasaran dan sumber daya manusia diamati dan dianalisis ?
3. Jelaskan tujuan dilakukannya analisis faktor internal perusahaan ?



# PERUMUSAN STRATEGI : ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI BISNIS

---

## 4.1 Capaian Akhir yang Direncanakan

**M**ahasiswa mampu memahami dan membuat analisis SWOT serta penggunaan matrik SWOT.

## 4.2 Indikator

- a. Mampu memahami analisis SWOT
- b. Mampu membuat analisis SWOT
- c. Mampu menggunakan matrik SWOT

## 4.3 Gambaran Umum Materi

- a. Memahami dan mampu membuat Analisis SWOT serta penggunaan matrik SWOT.
- b. Memahami dan mampu menganalisis situasi perusahaan dan strategi bisnis dengan analisis SWOT dan penggunaan matrik SWOT serta strategi generik yang ada.

## 4.4 Memahami Analisis SWOT

Untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang paling cocok. Tujuannya adalah untuk “memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan” dan “meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada diperusahaan” .

Analisis SWOT merupakan kegiatan menganalisis atas situasi perusahaan yaitu : *Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats.*

### Penjelasan :

#### 1. *Strength* (Kekuatan)

Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif tidak dimiliki oleh yang lain/pesaing dan kebutuhan pasar yang semakin meningkat ingin dilayani oleh perusahaan/organisasi.

Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparative bagi perusahaan di pasar. Misalnya, kekuatan yang terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, memiliki teknologi canggih misalnya on-line system, memiliki cabang di setiap propinsi, divisi R&D yang selalu inovatif, hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, adanya budaya kerja yang telah dihayati oleh karyawan.

#### 2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Adalah keterbatasan atau kekuarangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang menghambat kinerja. Misalnya, fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan karyawan rendah, belum adanya divisi pendidikan bagi karyawan, jumlah karyawan yang terlalu besar dan citra merupakan sumber kelemahan.

### 3. *Opportunities* (Peluang)

Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan peluang.

Beberapa contoh peluang: Keluarnya kebijakan pemerintah untuk menyalurkan kredit kecil, masyarakat mulai *supermarket minded*, tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi, keluarnya deregulasi dibidang investasi, adanya kecenderungan untuk memiliki ATM, masyarakat lebih menyukai kartu kredit, segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok.

### 4. *Threats* (Ancaman)

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Ancaman merupakan pengganggu, misalnya masuknya pesaing baru, lambatnyapertumbuhan, meningkatnya kebutuhan masyarakat, perubahan teknologi atau adanya peraturan baru, hampir semua perusahaan menggunakan promosi besar-besaran. dll.

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

v **Strategi SO (Strength-Opportunity)**

v **Strategi WO (Weakness-Opportunity)**

v **Strategi ST (Strength-Threat)**

v **Strategi WT (Weakness-Threat)**

Matriks SWOT memerlukan *key success factors*. Pada matriks ini, menentukan key success factors untuk lingkungan eksternal dan internal

merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan judgment yang baik. Sementara itu, tidak ada satu pun matching tool yang dianggap paling baik.

## **Penjelasan:**

### **1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*).**

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

### **2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*).**

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu fuel injection pada mesin mobil (opportunity), tetapi pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksi alat-alat ini (weakness). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (joint venture) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

### **3. Strategi ST (*Strength-Threat*).**

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika perusahaan Texas

Instrument mendapatkan dana hampir \$700 juta dari hasil denda Sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar hak paten pada produk semiconductor memory chips ciptaannya (strength). Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan Texas Instrument.

#### 4. Strategi WT (*Weakness-Threat*).

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

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

- a. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
- b. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
- c. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
- d. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
- g. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
- h. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Kosong (leave blank)	<b>Strengths-S</b> 1. 2. 3. Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	<b>Weaknesses-W</b> 1. 2. 3. Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
<b>Opportunities-O</b> 1. 2. 3. Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	<b>Strategi SO</b> 1. 2. Daftar kekuatan untuk 3. meraih keuntungan 4. dari peluang yang ada 5.	<b>Strategi WO</b> 1. 2. Daftar untuk memperkecil 3. kelemahan dengan 4. memanfaatkan keuntungan 5. dari peluang yang ada
<b>Threats-T</b> 1. 2. Catatlah ancaman- 3. ancaman eksternal 4. yang ada 5..	<b>Strategi ST</b> 1. 2. Daftar kekuatan untuk 3. menghindari ancaman 4. 5.	<b>Strategi WT</b> 1. 2. Daftar untuk memperkecil 3. kelemahan dan menghindari 4. ancaman 5.

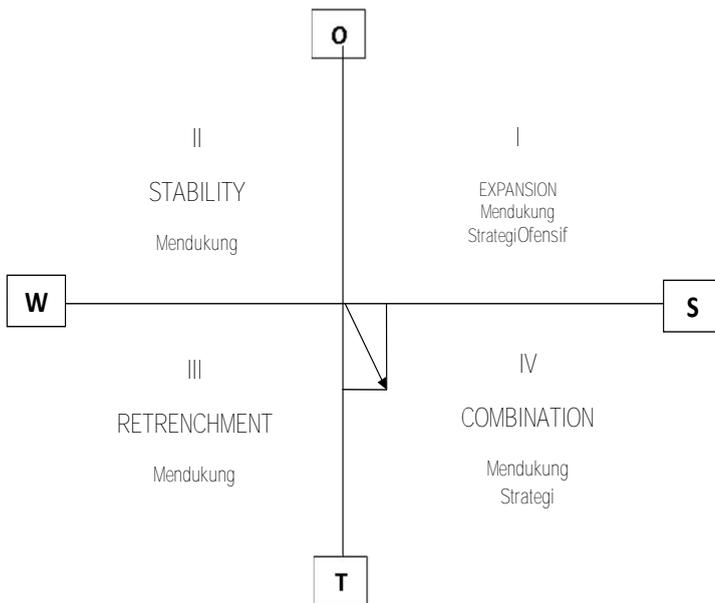
Perlu diketahui bahwa kegunaan dari setiap alat pada *Matching Stage* adalah untuk membangkitkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam TOWS Matrix.

**Dengan matriks SWOT, dihasilkan informasi contoh situasi bisnis sebagai berikut:**

	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan sales tinggi</li> <li>2. Kinerja keuangan sangat baik</li> <li>3. Harga saham di bursa naik tinggi</li> <li>4. Manajemen baik</li> <li>5. Kualitas produk baik</li> </ol>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketergantungan bahan baku</li> <li>2. Jaringan distribusi internasional kurang</li> <li>3. Pangsa pasar masih kecil</li> <li>4. Upaya pemasaran belum optimal</li> <li>5. Kapasitas produksi masih kecil</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan pasar yang baik</li> <li>2. Trend ekspor meningkat</li> <li>3. Pelanggan setia di luar negeri</li> <li>4. Apresiasi US\$</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertahankan &amp; tingkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan setia luar negeri</li> <li>2. Pengembangan pasar ke negara nonkuota</li> <li>3. Pengembangan produk untuk mengikuti selera pasar (orientasi pasar)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrasi ke hulu</li> <li>2. Peningkatan kualitas produksi</li> <li>3. Menambah jaringan distribusi dan pemasaran internasional</li> </ol>

Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan ketat</li> <li>2. Hambatan perdagangan internasional</li> <li>3. Kepercayaan luar negeri</li> <li>4. Pasokan bahan baku</li> <li>5. Pemulihan ekonomi dalam negeri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Substitusi bahan baku</li> <li>2. Tingkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas</li> <li>3. Tingkatkan kredibilitas melalui pemenuhan semua kebutuhan ekspor dan aturan main internasional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan pangsa pasar untuk meningkatkan kuota impor</li> <li>2. Optimalkan kapasitas atau lakukan sub-kontrak</li> <li>3. Joint venture di luar negeri</li> </ol>

## DIAGRAM SWOT



- ✓ Pada kuadran I ( S O Strategi ) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
- ✓ Pada kuadran II ( W O Strategi ) perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
- ✓ Pada kuadran III ( W T Strategi ) Meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
- ✓ Pada kuadran IV ( S T Strategi ) Menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang

#### **4.5 Strategi dalam Praktik (*strategic in action*) dan Variasi Strategi**

##### **4.5.1 Strategi Umum (Generik)**

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi / perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan “Strategi generik”.

##### **4.5.2 Strategi Generik dari Glueck**

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (Stability strategy), strategi ekspansi (Expansion strategy), strategi penciutan (retrenchment strategy) dan kombinasi (Combination).

###### **a. Strategi stabilitas**

1. Tidak ada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.

2. Peningkatan efisiensi.
3. Risikonya kecil
4. Alasan menggunakan strategi ini :
  - a. Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
  - b. Mudah menerapkan.
  - c. Takut ada pemborosan.

**b. Strategi ekspansi**

- ✓ Menitik beratkan pada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- ✓ Meningkatkan aktivitas perusahaan.
- ✓ Risiko tinggi.
- ✓ Alasan menggunakan strategi ini
  1. Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.
  2. Adanya tekanan dari pihak luar

**c. Strategi pengurangan**

- ✓ Pengurangan atas produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- ✓ Penekanan pada pengurangan bisnis.
- ✓ Kondisi bisnis menurun
- ✓ Karena unit-unit tertentu memerlukan penambahan untuk mengatasi masalah yang timbul (SBU).
- ✓ Alasan :
  - Adanya kesempatan yang lebih baik dibidang lain.
  - Kekuatan yang tidak mampu menghadapi persaingan
  - Unit bisnis merugi terus.

- Unit bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan.

**d. Strategi kombinasi**

- ✓ Gabungan strategi di atas pada situasi dan kondisi yang berbeda.
- ✓ Alasan menggunakan strategi ini :
  - Terjadinya perubahan yang cepat.
  - Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk

**4.5.3 Strategi Generik M. Porter.**

Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah : membeli dengan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

## Keunggulan Bersaing

	Posisi biaya rendah	Keunikan yg dilihat
pelanggan		
Sasaran Luas	<b>Keunggulan Biaya</b>	<b>Diferensiasi</b>
Segmen tertentu	<b>Fokus Biaya</b>	<b>Fokus Diferensiasi</b>

Terdiri atas:

1. Diferensiasi (Differentiation)
2. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)
3. Fokus (Focus) :
  - a. Diferensiasi
  - b. Kepemimpinan biaya menyeluruh

### a. Diferensiasi (*Differentiation*)

Adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image berat, bahan atau pelayanan.

Persyaratan untuk strategi ini adalah :

1. Ketrampilan dan Sumberdaya Umum yang di perlukan
  - ✓ kemampuan pemasaran yang kuat
  - ✓ bakat yang kreatif
  - ✓ perekayasaan produk
  - ✓ kemampuan yang kuat dalam riset dasar

- ✓ reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
- ✓ strategi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain
- ✓ kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

## 2. Persyaratan Organisasi Umum

- ✓ koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk, dan pemasaran.
- ✓ Pengukuran dan insentif yang subyektif.
- ✓ Suka menarik tenaga yang kreatif.

### **b. Kepemimpinan biaya menyeluruh ( Overall cost leadership)**

Adalah strategi yang lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan. Perusahaan memfokuskan pada harga jual yang murah pada pembeli.

Persyaratan strategi ini adalah :

#### 1. Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan

- ✓ Investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal.
- ✓ Keterampilan perekayasaan proses
- ✓ Supervisi tenaga kerja yang ketat.
- ✓ Produk didisain untuk kemudahan dalam produksi.
- ✓ Sistem distribusi dengan biaya rendah.

#### 2. Persyaratan organisasi umum

- ✓ Pengendalian biaya yang ketat.
- ✓ Laporan yang sering dan laporan pengendalian yang rinci.
- ✓ Insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat

### **c. Fokus**

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan pesaingnya dengan cara mengkonsentrasikan

diri pada pangsa pasar yang kecil (*niches*). Prinsip dasarnya dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*low cost*).

Persyaratan untuk strategi ini :

1. Ketrampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategik khusus
2. Persyaratan organisasi umum adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang di arahkan pada tarjet strategik reguler

#### **4.6 Perumusan Strategi dan Pilihan Strategi**

Perumusan strategi seringkali ditujukan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Analisis situasi adalah awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.

Untuk menganalisis situasi, digunakan cara yang sistematis, yaitu analisis SWOT. *SWOT* adalah *singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*, dari suatu perusahaan, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi, analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat (kapabilitas inti) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Satu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (External Factor Strategic/ EFAS) dengan faktor strategis internal (Internal Factor Strategic/IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi. Setelah analisis situasi dan sebelum mempertimbangkan strategi alternatif,

manajemen harus sesaat melakukan tinjauan misi dan tujuan perusahaan saat ini atau yang telah ditetapkan. Apabila tidak tepat, tidak lagi sesuai dengan situasinya, maka manajemen harus mengubahnya saat itu juga.

### **Strategi perusahaan menentukan :**

- a. Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan dan
- b. Industri atau pasar yang akan dimasuki.

Untuk perusahaan multibisnis yang beroperasi di lebih dari satu industri atau pasar, strategi perusahaan meliputi keputusan-keputusan mengenai aliran keuangan dan sumber daya dari dan ke unit bisnis mereka. Keputusan-keputusan ini sangat mendasar terhadap masa depan perusahaan dan biasanya melibatkan manajemen puncak dan dewan direksi.

Strategi perusahaan dapat menyediakan *strategic platform*, atau kapabilitas organisasi untuk mengatasi bisnis di dalam lingkungan yang beragam dengan sekumpulan kemampuan strategis. Semua perusahaan, mulai dari perusahaan terkecil yang hanya memproduksi satu jenis produk dalam satu industri saja, sampai konglomerat terbesar yang memproduksi berbagai produk dalam satu industri, pada satu waktu harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam strategi perusahaan.

### **Pertanyaan-pertanyaan strategi perusahaan adalah :**

- a. Haruskah kita melakukan ekspansi, pemotongan, atau tidak mengubah operasi kita?
- b. Haruskah kita memusatkan kegiatan hanya dalam industri yang sekarang, atau berekspansi ke industri lain?
- c. Apabila ingin tumbuh dan berkembang, haruskah kita melakukannya melalui pengembangan internal atau akuisisi eksternal, merger, atau usaha patungan?

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum (*grand strategies*) yaitu : pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan.

#### 4.6.1 Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba atau kombinasi dari semuanya. Pertumbuhan yang berkelanjutan artinya penjualan yang meningkat, dan dengan pengalamannya akan dapat melakukan efisiensi dan akhirnya meningkatkan laba.

Alasan penggunaan strategi pertumbuhan :

- a. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidak efisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil.
- b. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik.

Ada 2 (dua) strategi dasar pertumbuhan yaitu : konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi pada industri lain. Apabila perusahaan memilih strategi konsentrasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui integrasi vertikal dan horizontal.

**Integrasi vertikal**, yaitu mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang/ backward integration) atau oleh distributor (integrasi ke depan/ forward integration). Strategi ini menarik untuk perusahaan yang kuat dalam posisi bersaingnya.

**Integrasi horizontal**, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar.

Apabila perusahaan memilih strategi diversifikasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat.

**Diversifikasi konsentris**, strategi ini dilakukan apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri rendah, sehingga perusahaan dapat melakukan diversifikasi pada industri yang berkaitan.

**Diversifikasi konglomerat**, ini merupakan strategi perusahaan yang cocok apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah, sehingga perusahaan melakukan diversifikasi keluar dari sebuah industri dan masuk ke dalam industri yang tidak berkaitan.

#### **4.6.2 Strategi Stabilitas**

Strategi ini cocok untuk perusahaan yang berada pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja, artinya industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan dan kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas pertama yang dapat dilakukan adalah : berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada, artinya strategi untuk sementara waktu perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi stabilitas yang kedua, yaitu strategi tidak berubah atau stabilitas laba, hal ini karena perusahaan pada posisi di industri yang dengan daya tarik sedang-sedang saja dan perusahaan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata.

#### **4.6.3 Strategi Pengurangan**

Strategi pengurangan atau retrenchment dapat dilakukan perusahaan apabila memiliki posisi kompetisi yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetisi yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja yang buruk, penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian. Strategi pengurangan meliputi : Strategi Berputar, jual habis, kebangkrutan atau likuidasi.

**Strategi berputar** adalah strategi yang menekankan peningkatan efisiensi operasional. Dua fase strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi.

**Kontraksi** adalah upaya awal untuk “menghentikan pendarahan” dengan cepat, dengan penurunan keseluruhan terhadap ukuran dan biaya.

**Konsolidasi** adalah pelaksanaan sebuah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping.

#### 4.6.4 Strategi Jual Habis

Strategi ini dilakukan karena posisi kompetitif perusahaan yang lemah pada industri dengan daya tarik yang sedang atau malah mungkin menurun. Strategi ini dilakukan karena untuk melakukan strategi berputar sudah tidak mampu.

**Kebangkrutan**, meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban (hutang) perusahaan. Manajemen perusahaan berharap bahwa setelah pengadilan memutuskan tuntutan, perusahaan akan lebih kuat dan lebih mampu untuk bersaing dalam industri yang menarik dengan baik.

**Likuidasi**, adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan. Strategi ini dilakukan karena industri sudah tidak menarik lagi dan perusahaan juga terlalu lemah untuk dijual, manajemen dapat memilih untuk mengubah sebanyak mungkin kekayaan yang dapat dijual kedalam bentuk kas, yang kemudian dibagikan kepada pemegang saham, setelah membayar hutang-hutangnya.

Manfaat likuidasi dibandingkan dengan kebangkrutan, adalah bahwa dewan komisaris sebagai perwalian pemegang saham, dan manajemen puncak, melakukan pengambilan keputusan sendiri daripada menyerahkan kepada pengadilan, yang mungkin akan mengabaikan pemegang saham sama sekali.

## 4.7 Variasi Strategi

Jenis-jenis Variasi Strategi meliputi :

### a. Integrasi ke depan (*Forward Integration*)

- ✓ Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penjalur 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 sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
3. bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
4. Produk yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

### b. 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.

**c. 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 keuntungan bersaing.
4. Memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.

**d. 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.

**e. 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.

**f. 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 keuntungan 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.

**g. Diversifikasi Kosentrik (*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 di tawarkan 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.

#### **h. 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 merupakan peluang investasi yang menarik.
4. Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.

#### **i. 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 industri yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
4. Produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.

#### **j. Usaha Patungan (*Join Venture*)**

- ✓ *Dua atau lebih perusahaan bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.*

Strategi ini digunakan ketika :

1. Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
2. Muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru.
3. Keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.
4. Perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.

**k. Pengurangan (Rentrenchment)**

- ✓ *Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari asset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.*

Strategi ini digunakan ketika :

1. Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.
2. Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah didalam industri.
3. Mengalami ketidakefisienan, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki diri.
4. Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat hingga memerlukan reorganisasi internal.

**l. Penciutan**

- ✓ *Menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain.*

Strategi ini digunakan ketika :

1. Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan.

2. Sebuah divisi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk bersaing.
3. Sejumlah besar dana diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak diperoleh dari sumber-sumber lain.
4. Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**m. Likuidasi**

- ✓ Menjual seluruh asset perusahaan atau menutup perusahaan
- ✓ Strategi ini digunakan ketika likuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

**n. Kombinasi**

- ✓ Mengikuti dua atau lebih strategi secara simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan.
- ✓ Strategi ini digunakan ketika perusahaan ingin tumbuh dengan cepat dan mempunyai sumber daya yang cukup.

**Latihan Soal Bab IV :**

1. Jelaskan yang dimaksud analisis SWOT dan bagaimanakah penggunaannya?
2. Dalam pembuatan matrik SWOT perlu dihasilkan strategi-strategi alternatif, berilah contoh analisis untuk kasus kecap ABC dan matrik SWOT yang dapat dilakukan ?
3. Jelaskan manfaat dan penggunaan dari strategi Generik dari Porter ?

# PERUMUSAN STRATEGI : STRATEGI FUNGSIONAL DAN BISNIS

---

## 5.1 Capaian Akhir yang Direncanakan

**M**ahasiswa mampu memahami dan mampu membuat perumusan strategi perusahaan.

## 5.2 Indikator

- a. Mampu memahami perumusan strategi perusahaan
- b. Mampu membuat perumusan strategi perusahaan

## 5.3 Gambaran Umum Materi

- a. Memahami dan mampu membuat perumusan strategi perusahaan.

Perumusan Strategi perusahaan meliputi :

- ✓ Pemahaman mengenai strategi perusahaan.
- ✓ Analisis BCG, GE matrik dan model-model analisis lainnya.

## 5.4 Proses Manajemen Strategik

Seperti telah dikemukakan bahwa manajemen stratejik adalah suatu seni dan ilmu tentang pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*valuating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-

fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

David (1999: 1) menyatakan bahwa dalam proses manajemen strategi ada tiga tahap yakni:

- a. Formulasi atau Perumusan Strategi
- b. Implementasi Strategi
- c. Evaluasi Strategi

### **5.5 Formulasi / Perumusan Strategi**

Yaitu suatu tahap merumuskan, menyusun atau memformat strategi yang dimulai dengan pengembangan suatu Visi, misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, penentuan tujuan jangka panjang, untuk menghasilkan strategi alternatif dan strategi terpilih yang berkelanjutan.

Isu-isu yang terdapat dalam formulasi strategi meliputi juga pertanyaan tentang :

- ✓ Usaha apa yang akan dilakukan?
- ✓ Bagaimana mengalokasikan sumber-sumber daya?
- ✓ Apakah perluasan operasi perusahaan atautkah diversifikasi?
- ✓ Apakah memasuki pasar internasional atau tidak?
- ✓ Apakah merger atautkah membentuk suatu joint venture?
- ✓ Bagaimana menghindari pengambilalihan ?

Keputusan-keputusan formulasi strategi harus terarah kepada hasil atau produk yang spesifik, pasar atau harapan masyarakat, sumber daya dan teknologi untuk suatu periode tertentu. Termasuk harus menentukan keunggulan bersaing jangka panjang, baik dalam keadaan baik maupun buruk. Keputusan strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi, sehingga manajer puncak (*top manager*) harus betul-betul memiliki

perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya keputusan-keputusan formulasi.

Porter (1980) menyatakan bahwa prinsip dalam pembuatan strategi adalah bagaimana sebuah organisasi mengatasi persaingan dan memenangkan pesaing dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki. Hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan strategi adalah bagaimana organisasi mampu merumuskan sebuah visi, misi dan tujuan yang jelas dan terukur kemudian menghubungkan dengan kondisi existing yang dihadapi ( lingkungan internal dan eksternal ), menentukan sumberdaya yang menjadi nilai keunggulan strategis organisasi, menciptakan strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

### **1. Proses pembuatan strategi terdiri atas yaitu :**

- a. Penentuan visi dan misi organisasi.
- b. Perumusan tujuan yang jelas dan terukur
- c. Identifikasi kondisi existing baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh organisasi.
- d. Penentuan sumberdaya yang dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing.
- e. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya.
- f. Evaluasi dari tiap alternatif.
- g. Penentuan pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

### **5.6 Asumsi Pembuatan Strategi**

Dalam membuat strategi harus ditentukan asumsi-asumsi dasar yang akan digunakan untuk dasar pemilihan dan penerapan strategi. Pembuatan dan penentuan jumlah asumsi disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

## 5.7 Teknik-Teknik Analisa Pembuatan Strategi

Ada lima teknik analisa yang dikembangkan untuk membantu para perencana strategi dalam proses pembuatan strategi. Teknik pertama adalah Analisa Kesenjangan, kedua adalah Matrik strategi umum, teknik ketiga diperkenalkan oleh sebuah perusahaan konsultan yang terkenal dengan nama Boston Consulting Group (BCG). Diambil dari nama tersebut maka teknik analisa ketiga ini kemudian diberi nama Matrik Group Konsultan Boston (BCG Matrix). Teknik ini dapat digunakan dalam usaha menempatkan posisi SBU / Produk dibandingkan dengan para pesaing. Teknik keempat adalah dengan menggunakan Matrik SWOT dan terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk.

### 1. Analisa Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Analisa kesenjangan memberikan suatu mekanisme untuk menyatukan berbagai variasi produk dan bisnis dalam suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu produk atau bisnis, contohnya adalah Indofood. Langkah pertama dalam analisa ini adalah menentukan hasil yang ingin dicapai dimasa datang dengan asumsi tetap memakai strategi yang saat ini telah diadopsi. Jika terjadi kesenjangan / perbedaan (gap) antara hasil yang telah dicapai (titik C) dengan hasil yang diproyeksikan (titik B) maka muncul yang dinamakan Kesenjangan Strategik (Strategic Gap). Dengan munculnya kesenjangan tersebut, maka strategi yang diaplikasikan oleh perusahaan tidak relevan lagi digunakan untuk mencapai tujuan semula. Ada beberapa kemungkinan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memperkecil kesenjangan ini adalah :

- a. Merubah strategi dari satu atau lebih SBU.
- b. Merubah pengalokasian sumber-sumber daya diantara SBU.
- c. Menambah bisnis baru untuk memperkuat bisnis yang ada.
- d. Menghapuskan beberapa SBU yang ada.
- e. Merubah tujuan dan/atau sasaran perusahaan .

## 2. Matrik Strategi Umum (*Grand Strategy Matrix*)

Matrik strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan SBU-SBU kedalam salah satu dari keempat kuardan yang dibentuk oleh garis horizontal (melukiskan posisi persaingan) dan vertikal (menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar). Setelah posisi SBU dapat diketahui maka pimpinan perusahaan dapat memilih beberapa strategi alternatif yang cocok dengan posisi tersebut.

## 3. Grup Konsultan Boston (*Boston Consulting Group*)

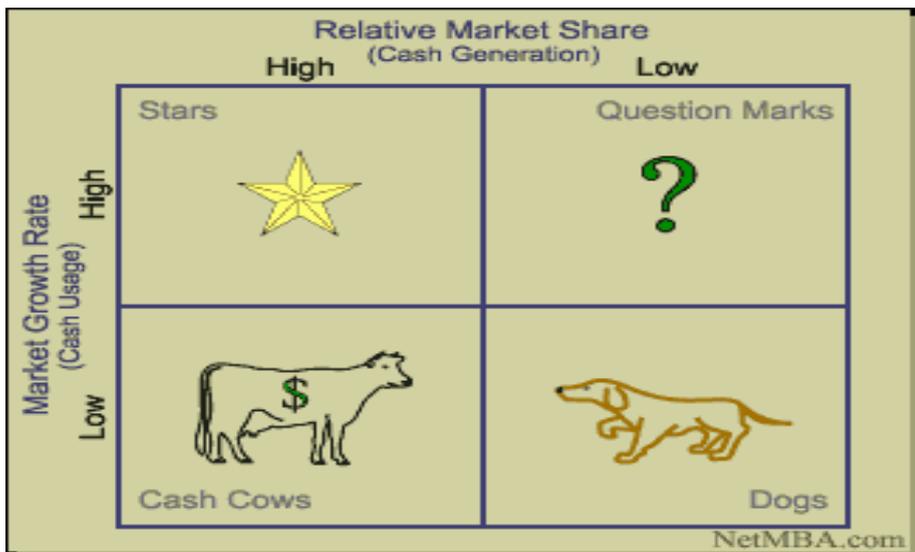
Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan salah satu dari beberapa model perencanaan portofolia yang ada dalam dunia manajemen, dimana matriks BCG sendiri di desain oleh Bruce Hendersen pada awal tahun 1970-an. Dalam matriks BCG sendiri terdiri dari empat kelompok yang di kelompokkan berdasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar dalam kaitannya dengan para pesaing lain dalam pasar dimana perusahaan tersebut berada. Matriks BCG sendiri di buat berdasarkan dua asumsi utama yaitu yang pertama adalah:

- a. Semakin besar pangsa pasar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan maka semakin besar jumlah penerimaan yang diterima oleh perusahaan tersebut. Hal tentu saja sangat beralasan dan sangat rasional dan juga logis, karena tentu dengan makin besar pangsa pasar yang artinya juga maka akan semakin besar konsumen yang mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan, yang tentu dengan semakin banyak konsumen yang menggunakan produk dari perusahaan maka tingkat pendapatan dari penerimaan tersebut akan juga meningkat (multiplier effect).
- b. Perusahaan yang sedang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat akan melakukan investasi yang cukup besar termasuk dalam hal ini untuk meningkatkan infrastruktur serta fasilitas yang dapat

mkeningkatkan kapasitas produksi maupun kapasitas distribusi, dimana tentu saja hal ini akan membutuhkan konsumsi modal yang semakin besar juga. Dengan kata lain bahwa asumsi kedua dalam matriks BCG adalah bahwa perusahaan yang sedang dalam pertumbuhan akan membutuhkan modal yang banyak untuk mendukung pertumbuhan tersebut.

#### 4. Teknik BCG Matrik.

Prinsip dasar dari teknik ini adalah dengan membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu garis vertikal dan horisontal menjadi empat daerah (kuardan). Keempat daerah tersebut diberi nama yaitu Tanda tanya (Question Mark), Bintang (Star), Sapi perah (Cash Cow) dan Anjing (Dog). Garis horizontal menggambarkan posisi relatif dari pangsa pasar yang dikuasai perusahaan sedangkan garis vertikal melukiskan tingkat pertumbuhan pangsa pasar .



## **Matrik BCG**

### **Bintang**

Adalah sebuah produk atau SBU yang berada pada tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar yang relatif besar. SBU yang berada pada posisi ini membutuhkan dana investasi yang sangat besar, jika tidak dapat membiayai pertumbuhannya dari keuntungan, untuk menjaga posisinya dari ancaman pesaing dan dapat memakai strategi ekspansi untuk memperbesar usaha. Jika tingkat pertumbuhan mulai turun maka SBU ini dapat menjadi Sapi Perah dan sumber dana yang kuat.

**Star**, pada posisi ini perusahaan benar-benar berada dalam posisi puncak dimana berada dalam kondisi pertumbuhan pasar cukup pesat di lain pihak konsumen atau pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan tersebut juga tinggi. Dalam posisi perusahaan akan benar-benar masih dengan gencar melakukan investasi yang cukup besar dalam meningkatkan kemampuan produksi serta kemampuan persediaan serta distribusinya sehingga dapat memanfaatkan dengan maksimal potensi pasar yang masih bertumbuh ini.

### **Sapi Perah**

Adalah SBU atau produk dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah (atau tidak ada pertumbuhan) dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi. Posisi ini merupakan posisi menguntungkan dan menghasilkan cash flow yang dapat digunakan untuk membiayai unit bisnis lain yang sedang tumbuh.

**Cash Cow**, pada posisi ini perusahaan telah melewati posisi star, dimana potensi pasar yang ada telah dimanfaatkan secara maksimal dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan telah termanfaatkannya potensi pasar yang ada ini sehingga akan membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang benar banyak, karena investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan semakin kecil sedangkan market share

yang dimiliki oleh perusahaan sendiri masih sangat besar, dlama kondisi ini juga perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan apa yang telah dilakukan dalam artian bahwa apa yang telah dilakukan dan dimiliki oleh perusahaan pada saat ini baik dari sisi produk, promosi serta kualitas yang ada.

### **Tanda tanya**

Adalah SBU atau produk yang berada pada tingkat pertumbuhan tinggi dimana mereka hanya menguasai pangsa pasar yang rendah. Akibatnya tungkat keuntungan rendah dan membutuhkan dana investasi yang besar jika mereka ingin tumbuh berkembang. Karena pertumbuhan pasar yang masih tinggi mereka dapat memilih untuk menanamkan dana besar-besaran dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar sehingga posisi mereka dapat berubah menjadi Bintang.

**Questions Marks (Tanda Tanya)**, pada posisi ini perusahaan atau juga produk berada pada posisi dimana memiliki market share yang kecil tetapi masih berada dalam kondisi dimana pasar yang mengalami pertumbuhan yang cukup besar, sehingga masih ada potensi yang masih belum termanfaatkan oleh perusahaan atau produk tersebut. Dalam kondisi ini perusahaan atau sebuah produk berada kondisi yang “berpotensi” dalam artian bahwa perusahaan tersebut berpotensi untuk bisa berpindah posisi ke posisi star, atau bisa langsung ke dogs. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang berada pada posisi ini masih memiliki potensi untuk bangkit karena meskipun memiliki pangsa pasar yang sedikit tetapi juga perusahaan tersebut masih berada pada lingkungan dimana pasar masih bertumbuh dengan sangat pesat. Hal ini membuat perusahaan tersebut masih bisa memanfaatkan potensi pasar yang ada dengan melakukan inovasi-inovasi pada produknya jika produknya yang bermasalah atau bahkan melakukan perbaikan pada sisi promosinya sehingga dengan demikian perusahaan diharapkan bisa mendapatkan bagian yang cukup pada pasar yang masih bertumbuh tersebut.

## **Anjing**

Mereka produk atau SBU yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Karena penjualan yang dihasilkan sangat rendah, akibatnya hanya menghasilkan keuntungan/cash flow yang rendah. Tidak ada kemungkinan bahwa posisi ini akan menjadi Sapi Perah karena SBU/produk pada posisi Anjing biasanya akan dilikuidasi.

**Dogs**, dapat dilihat pada gambar diatas bahwa kategori ini berada pada posisi dimana market share berada pada nilai terendah serta market growth yang kuda rendah. Pada posisi ini perusahaan benar mengalami situasi yang sulit, dimana pangsa pasar yang kecil, dalam artian bahwa perusahaan tidak memiliki jumlah konsumen yang cukup banyak yang tentunya akan sangat berpengaruh pada tingkat penerimaan dari perusahaan tersebut, sudah tidak memiliki pangsa pasar yang besar, perusahaan juga berada pada posisi dimana pertumbuhan pasarnya rendah, sehingga perusahaan seperti ini perlu untuk melakukan perbaikan yang cukup signifikan, mulai dari inovasi produk hingga strategi dalam promosi atau dengan kata lain perusahaan tersebut harus bisa mengubah dirinya agar membuat pangsa pasar meningkat kembali atau yang lebih ekstrim perusahaan tersebut harus dapat mentransformasikan diri sehingga produk yang dihasilkan memasuki posisi question's mark dimana pertumbuhan pasar masih besar, jika tidak maka akan dipastikan bahwa perusahaan atau juga produk tersebut akan bangkrut atau untuk produk akan ditarik dari pasar.

## **5. Analisa Daur Kehidupan Produk (*Product Life Cycle*)**

Teknik terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk yang biasanya digunakan untuk membuat strategi pemasaran. Daur Kehidupan Produk, yang diperkenalkan tahun 1950, mencoba menganalisa suatu produk berdasarkan perubahan yang terjadi pada tingkat penjualannya. Prinsipnya analisa ini mengatakan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan (*Life Cycle*) seperti halnya manusia yaitu

kelahiran, pertumbuhan, dewasa dan akhirnya masa tua (meninggal). Seperti ada pada gambar 7-3, kehidupan suatu produk dibagi menjadi empat tahap yaitu Introduction (perkenalan), Growth (pertumbuhan), Mature (dewasa) dan Decline (masa menurun).

### **Tahap Perkenalan (Introduction)**

Dalam masa perkenalan sebuah produk, penjualan mulai dari nol dan meningkat secara perlahan-lahan. Keuntungan pada tahap ini akan menunjukkan jumlah yang negatif karena besarnya biaya yang dikeluarkan untuk penilaian dan promosi dan tidak dapat diimbangi oleh tingkat penjualan yang masih rendah. Strategi generik yang dapat dipilih adalah Fokus-diferensiasi.

### **Tahap Pertumbuhan (Growth)**

Selama tahap ini penjualan meningkat secara cepat dan kemudian diikuti dengan peningkatan yang rendah. Tahap ini merupakan suatu periode selama suatu produk mempunyai tingkat penjualan yang tinggi serta menghasilkan keuntungan yang paling maksimal. Persaingan belum begitu ketat sehingga margin yang dikenakan pada produk masih tinggi. Strategi yang cocok adalah Diferensiasi.

### **Tahap Dewasa (Maturity)**

Pada tahap ini penjualan mencapai titik paling maksimal dan kemudian menurun sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi kecil. Hal ini akibat dari munculnya banyak pesaing yang menjual produk serupa. Periode ini akan berlangsung beberapa tahun, sehingga perusahaan dapat menggunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Diferensiasi.

### **Tahap Menurun (Decline)**

Selama tahap ini baik penjualan maupun keuntungan akan turun terus sampai akhirnya produk tersebut ditarik dari pasar. Untuk tahap

ini dapat digunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Fokus-kepemimpinan biaya menyeluruh.

Setelah melakukan analisa dengan menggunakan beberapa teknik analisa diatas dan membuat beberapa strategi yang dianggap cocok maka semua strategi tersebut digabungkan dalam suatu laporan yang sering disebut sebagai rencana bisnis (*Business Plan*).

Saat ini organisasi telah mempunyai suatu rencana bisnis yang terdiri atas kumpulan-kumpulan dokumen yaitu: pernyataan misi, laporan analisa lingkungan, tujuan dan sasaran perusahaan serta strategi-strategi untuk mencapainya. Kemudian, rencana tersebut harus disetujui oleh pimpinan puncak (Direksi). Hal ini penting karena persetujuan tersebut menunjukkan adanya minat dan dukungan dari atas agar rencana bisnis dapat diterapkan dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan dari pimpinan, maka pelaksanaan rencana tersebut akan tidak efektif.

## **6. Matrik SWOT**

Teknik Matrik SWOT adalah dengan menggabungkan SWOT menjadi suatu matrik dan kemudian diidentifikasikan semua aspek dalam SWOT. Dari kurden tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Pada pembuatan strategy denan teknik matrik SWOT ini terlebih dahulu harus dapat dirumuskan dengan jelas hal-hal yang menjadi issue strategik buat pencapaian visi dan misi perusahaan. Pada penentuan faktor-faktor kritis dan penunjang pada setiap analisis swot dibuat dengan melibatkan semua stakeholder perusahaan baik melalui *brainstorming* maupun *Focus Group Discussion*. Dimana prosentase kriteria keterlibatan ditentukan melalui sebuah kriteria pembobotan yang didasarkan atas derajat konstribusi pencapaian tujuan. Ref : Manajemen Strategik - Arasy Alimudin, SE, MM

## 5.8 Strategi Fungsional dan Bisnis

Strategi fungsional memaksimalkan produktifitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian manufaktur peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Dilain pihak, bagian pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi untuk meningkatkan penjualan.

Dalam menentukan strategi fungsional, manajer strategis harus :

- a. Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis.
- b. Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus-menerus diperkokoh.
- c. Mengelola kompetensi-kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta.

### 5.8.1 Strategi Pemasaran

Dengan memanfaatkan strategi pengembangan pasar, perusahaan atau unit bisnis dapat :

- a. Menangkap pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk produk saat ini melalui kejenuhan dan penetrasi pasar, atau
- b. Mengembangkan pasar baru dari pasar yang ada.

Jadi, dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, perusahaan dapat :

- a. Mengembangkan produk baru untuk pasar yang **sudah ada**, atau
- b. Mengembangkan produk baru untuk **pasar baru**.

Beberapa Strategi Pemasaran, antara lain :

- a. ***Pull and Push Strategy***, untuk strategi iklan dan promosi
- b. ***Skim Pricing*** untuk pioner produk baru

c. *Penetration Pricing*, untuk mempercepat perkembangan pasar

### **5.8.2 Strategi Finansial**

Tujuan strategi fungsional adalah untuk menyediakan perusahaan struktur keuangan dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan pada umumnya. Strategi finansial menguji pengaruh keuangan terhadap pilihan-pilihan strategis perusahaan atau unit bisnis dan mengidentifikasi tindakan finansial yang terbaik. Strategi finansial juga menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan yang rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal untuk mendukung strategi bisnis.

Strategi finansial yang terkenal adalah leveraged buyout (LBO), dalam LBO perusahaan dibeli dalam sebuah transaksi yang didanai sebagian besar dari sumber hutang, biasanya diperoleh dari pihak ketiga. Pada akhirnya, hutang akan dibayar dengan uang yang diperoleh dari operasi perusahaan yang dibeli atau dengan penjualan kekayaannya.

### **5.8.3 Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D)**

Perusahaan-perusahaan yang tergantung pada teknologi untuk keberhasilan mereka, semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi unit bisnis.

Salah satu strateginya yaitu menjadi pemimpin atau pengikut pasar, yang ini menurut Porter adalah suatu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi.

### **5.8.4 Strategi Operasi**

Strategi operasi menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk atau jasa dibuat, tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan serta hubungan dengan pemasok yang diingini.

Strategi operasi juga harus berkaitan dengan tingkat optimal teknologi yang harus digunakan perusahaan dalam proses operasinya.

### **5.8.5 Strategi Sumber Daya Manusia dan Fungsional Lainnya**

Strategi SDM perlu menjawab permasalahan apakah perusahaan perlu menyewa karyawan kurang trampil dalam jumlah besar yang tentunya dengan upah yang rendah, melakukan pekerjaan berulang, atau menyewa karyawan sangat trampil dalam jumlah yang sedikit tetapi dengan upah yang lebih tinggi, dan dapat dilatih agar berpartisipasi dalam tim perusahaan.

Strategi-strategi SDM dan strategi fungsional lainnya penting bagi perusahaan, bervariasi menurut industrinya.

Strategi Fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya untuk menyediakan kompetensi tersendiri yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pertimbangan penting adalah apakah fungsi atau kegiatan harus diintegrasikan ke dalam perusahaan atau dibeli dari luar perusahaan.

Menyusun skenario merupakan alat yang berharga dalam memilih strategi terbaik dari alternatif strategi yang ada. Pengambilan keputusan strategis harus memperhatikan risiko yang dapat diterima, tekanan dari *stakeholders* dan kebutuhan dan keinginan manajer kunci.

Setelah merumuskan strategi, manajemen perusahaan harus membuat kebijakan untuk menentukan aturan dasar bagi semua yang melaksanakan strategi tersebut. Kebijakan memberikan pedoman bagi keputusan-keputusan operasional dan karena itu menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi/penerapan strategi.

**Latihan Soal Bab V :**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan *strategic bisnis unit* (SBU) ?
2. Dalam pembuatan strategi perusahaan juga dikenal adanya strategi fungsional, jelaskan apa yang dimaksud dan bagaimanakah strategi fungsional tersebut dirumuskan ?
3. Salah satu analisis strategi perusahaan dapat digunakan dengan model BCG. Jelaskan yang dimaksud dengan model BCG tersebut dan bagaimanakah strategi yang dilakukan perusahaan jika dalam analisisnya perusahaan dalam posisi tanda tanya (*question mark*)?



## IMPLEMENTASI STRATEGI : TINDAKAN ORGANISASI

---

### 6.1 Capaian Akhir yang Direncanakan

**M**ahasiswa mampu memahami dan mampu menerapkan strategi yang dipilih serta tindakan organisasi yang harus dilakukan.

### 6.2 Indikator

- a. Mampu menerapkan strategi yang dipilih
- b. Mampu menerapkan tindakan organisasi

### 6.3 Gambaran Umum Materi

- a. Memahami dan mampu menerapkan strategi yang dipilih serta tindakan organisasi yang harus dilakukan.
- b. Penerapan Strategi, Tindakan Organisasi meliputi :
  - ✓ Pemahaman dalam menerapkan strategi.
  - ✓ Memahami tindakan organisasi dalam manajemen strategi

### 6.4 Penerapan Strategi

Tahap penerapan atau implementasi strategi pada dasarnya dalam membuat strategi menjadi operasional, yaitu suatu tahap dimana perusahaan/organisasi sudah memilikitujuan, perencanaan kebijakan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber-sumbersehingga strategi yang telah

terformulasi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan. Dalam strategi implementasi ini juga termasuk pengembangan strategi budaya suportif, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengalihan jurus-jurus usaha pemasaran, perbaikan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, dan keterikatan kompensasi pekerja dengan kinerja organisasi.

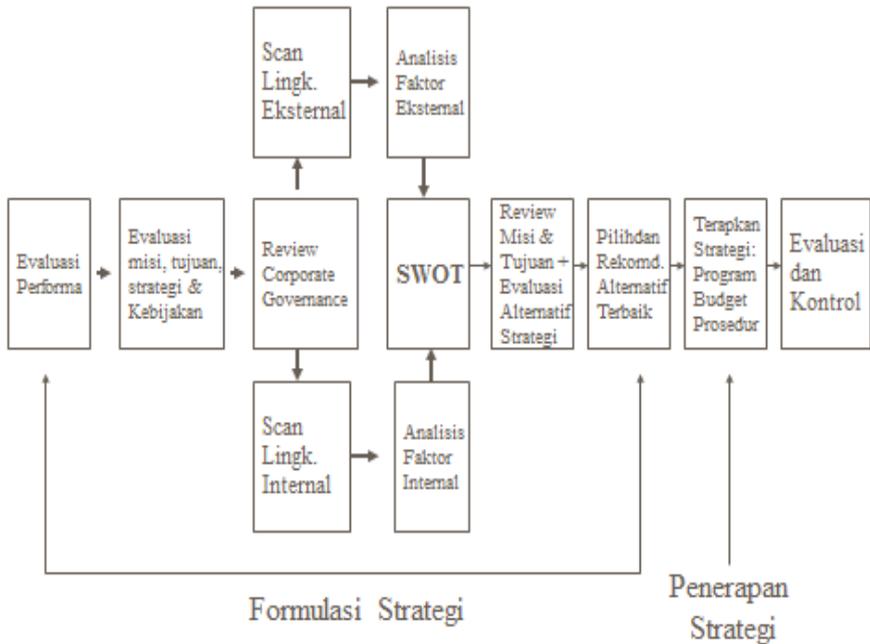
Tahapan strategi Implementasi sering disebut juga tahapan pelaksanaan (aksi) dari manajemen strategi. Pengimplementasian strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi pada pelaksanaan (action). Karena merupakan tahap yang paling sulit, maka diperlukan disiplin personal, komitmen, dan pengorbanan. Sukses tidaknya implementasi strategi sangat tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan, dan kemampuan untuk lebih banyak menggunakan seni ketimbang ilmu.

## **6.5 Pengertian Penerapan/ Implementasi Strategi**

Proses untuk menempatkan strategi dan kebijakan ke dalam aktivitas melalui pengembangan dari :

- a. Program : Pernyataan aktivitas atau langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah rencana
- b. Budget : Pernyataan tentang program-program perusahaan dalam bentuk uang / rupiah
- c. Prosedur: Yaitu sistem yang terdiri dari langkah-langkah atau teknik-teknik yang berkesinambungan yang menjabarkan secara detail bagaimana pelaksanaan suatu tugas tertentu

## Proses Pengambilan Keputusan Strategis



Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang.

Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini.

Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

### **Kejadian yang dapat menimbulkan Perubahan Strategi :**

- ✓ Chief Executive Officer Baru (New CEO)
- ✓ Intervensi Eksternal (External intervention)
- ✓ Ancaman pergantian kepemilikan (Threat of change of ownership)
- ✓ Kesenjangan dalam kinerja (Performance gap)

### **Karakteristik Keputusan Strategis:**

- ✓ Langka (rare)
- ✓ Berkelanjutan (Consequential)
- ✓ Mengarahkan (Directive)

### **Mintzberg's Modes of Strategic Decision Making :**

- Entrepreneurial
- Adaptive
- Planning
- Logical incrementalism (Quinn)

## **Contoh : Proses Manajemen Strategik di Maytag Co.**

(Wheleen & Hunger) :

### **Formulasi Strategi : Misi dan Tujuan**

**Misi :**

Luas : Untuk melayani kepentingan pemilik saham, konsumen dan karyawan sebaik mungkin

Sempit : Untuk menjadi pembuat dan pemroduksi terbesar dan terlengkap alat aplikasi rumah tangga yang berorientasi global

**Tujuan :**

- ✓ Meningkatkan Profitabilitas
- ✓ Menjadi nomor satu dalam kepuasan konsumen
- ✓ Menjadi nomor tiga dalam penjualan di Amerika Utara

## **6.6 Strategi dan Kebijakan**

### **6.6.1 Strategi:**

- ✓ Untuk tumbuh secara horisontal dimana perusahaan masih belum terrepresentasikan melalui akuisisi eksternal atau joint ventures
- ✓ Untuk tumbuh secara horisontal dan secara internal melalui efisiensi dan kualitas dari perusahaan yang diakuisisi dan dengan menggunakan

### **6.6.2 Kebijakan**

- ✓ Proposal penurunan biaya tidak akan pernah disetujui jika hal tersebut akan menurunkan kualitas
- ✓ Setiap produk, dari yang paling murah sampai paling mahal, harus menjadi yang terbaik dibanding kompetitor baik dalam hal kualitas maupun performa

- ✓ Perusahaan tidak akan menekankan pada market share jika hal tersebut mengurangi profitabilitas
- ✓ Unit bisnis harus diarahkan agar tersinergi, bersamaan pihak yang memiliki keahlian dalam unit tersebut akan terus dikembangkan.

## **6.7 Program dan Budget**

### **6.7.1 Program**

- ✓ Bekerja sama dengan Bosch-Siemens untuk mengembangkan joint marketing dan perjanjian supply untuk Hoover
- ✓ Menganalisa dan mengembangkan pasar Asia melalui distributor yang ada dan licenses dan melalui joint ventures
- ✓ Mengembangkan alat rumah tangga baru untuk Eropa daratan
- ✓ Mengembangkan iklan TV untuk Jenn-Air dan Magic Chef
- ✓ Mengkonsolidasikan produksi mesin cuci dan pengering pada satu pabrik tertentu

### **6.7.2 Budget**

- ✓ Menyiapkan budget untuk setiap program yang akan dilaksanakan.

### **6.7.3 Prosedur**

- ✓ Mengembangkan prosedur untuk joint purchasing dan joint marketing untuk Bosch-Siemens dengan Hoover
- ✓ Mengkoordinasikan aktivitas pemasaran, manufaktur dan pembelian untuk unit bisnis melalui komite
- ✓ Riset dan Pengembangan dilakukan di setiap unit yang membawahi suatu line produk
- ✓ Mengkonsolidasikan semua advertising melalui satu agen, tetapi mengembangkan *advertising* secara internal untuk setiap kategori merek.

**Latihan Soal Bab VI :**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan penerapan startegi perusahaan ?
2. Hal-hal apakah yang menghambat penerapan startegi yang telah dipilih ?
3. Apa yang perlu dilakukan oleh manajemen jika ternyata penerapan strategi yang dilakukan ternyata sangat berbeda dengan strategi sebelumnya?



# EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

---

### 7.1 Capaian Akhir yang Diharapkan

**M**ahasiswa mampu memahami dan melakukan evaluasi serta pengendalian strategi yang dipilih dan tindakan organisasi yang harus dilakukan.

### 7.2 Indikator

- a. Mampu memahami evaluasi dan pengendalian strategi
- b. Mampu melakukan evaluasi dan pengendalian strategi
- c. Mampu melakukan tindakan organisasi

### 7.3 Deskripsi Materi :

Memahami dan mampu melakukan evaluasi dan pengendalian strategi yang dipilih dan tindakan organisasi yang harus dilakukan.

Evaluasi dan Pengendalian Strategi meliputi :

- ✓ Pemahaman dan mampu dalam melakukan evaluasi strategi.
- ✓ Memahami dan mampu melakukan pengendalian strategi.

### 7.4 Pengertian Evaluasi Strategi

Merupakan tahapan final dari manajemen strategi. Biasanya, manajer ingin mengetahui informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berjalan

dengan baik. Semua strategi sangat diperlukan untuk modifikasi di masa yang akan datang, sebab lingkungan secara konstan akan selalu berubah.

Pengertian evaluasi yaitu proses monitoring atas aktivitas perusahaan dan hasil suatu performa sehingga performa aktual dapat dibandingkan dengan performa yang diinginkan

**Ada tiga aktivitas evaluasi strategi yang fundamental, yaitu:**

1. Pengamatan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini.
2. Ukuran Kinerja (performance).
3. Adanya tindakan korektif

Evaluasi strategi sangat penting, sebab sukses sekarang tidak menjamin sukses besok. Kesuksesan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Ketiga aktivitas strategi di atas, yaitu aktivitas formulasi, implementasi dan aktivitas evaluasi strategi di atas muncul pada tingkatan hierarki organisasi besar, seperti tingkat corporate, divisi atau unit-unit bisnis strategi, dan level fungsional.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam tahapan manajemen strategik meliputi kegiatan sebagai berikut:

**1. Pembuatan strategi ((*strategy Formulation*), yang meliputi kegiatan:**

- a. Pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang,
- b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi,
- c. Mengembangkan alternatif strategi,
- d. Penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.

**2. Penerapan Strategi (*Strategy implementation*), meliputi kegiatan:**

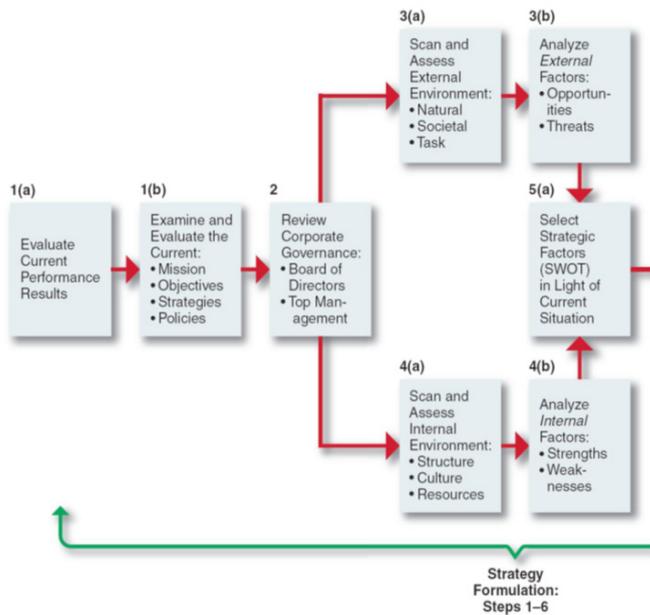
- a. Penentuan sasaran operasional tahunan
- b. Kebijakan (policy) organisasi/perusahaan,

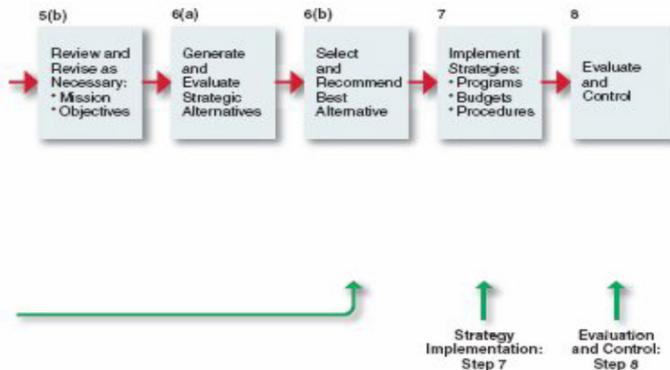
- c. Memotivasi karyawan , dan
- d. Mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang telah ditegapkan dapatdiimplementasikan.

**3. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation), yang meliputi kegiatan:**

- a. Usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan strategi danpenerapan strategi, termasuk
- b. Mengukur kinerja individu dan organisasi/perusahaan, serta
- c. Mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

FIGURE 1-5  
Strategic Decision-  
Making Process





### 7.5 Proses Evaluasi dan Pengendalian Strategi (Wheelen & Hunger):

1. Menentukan apa yang akan diukur
2. Menetapkan standar kinerja
3. Mengukur kinerja aktual
4. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan
5. Mengambil tindakan perbaikan.

Hal yang harus diperhatikan sebelum mengambil tindakan perbaikan:

- a. Apakah penyimpangan yang terjadi hanya merupakan suatu kebetulan?
- b. Apakah proses yang sedang berjalan tidak berfungsi dengan baik?
- c. Apakah proses yang sedang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian standar yang diinginkan?

Tindakan harus diambil tidak hanya untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi, tetapi juga untuk mencegah berulangnya penyimpangan tersebut.

## 7.6 Proses Evaluasi dan Pengendalian Rencana Bisnis

- ✓ Evaluasi strategik adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.
- ✓ Pengendalian strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan haruslah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right thing*). Untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau.

Melakukan evaluasi dan pengendalian strategik sangat penting bagi perusahaan dengan alasan:

1. Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.
2. Semakin rumit dan kompleksnya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
3. Dengan semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Proses evaluasi dan pengendalian strategik akan melalui beberapa tahap/langkah yaitu menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi. Peter Drucker mengusulkan lima kriteria untuk penentuan standar pengukuran kinerja tersebut, yaitu:

1. Posisi pasar

Penilaian yang nyata terhadap keberhasilan perusahaan adalah mengukur posisi pangsa pasarnya dibandingkan dengan para pesaing. Apakah pangsa pasar telah meningkat atau cenderung menurun ?

2. Kinerja inovasi (Divisi Riset dan Pengembangan).

Bagaimana urutan pengeluaran riset dan pengembangan (sebagai persentase penjualan) dalam industri ?

3. Produktivitas.

Kinerja ini berhubungan dengan “nilai tambah” output. Penjualan per karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas.

4. Likuiditas dan aliran kas (cas flow). Kriteria aliran kas biasanya lebih baikdaripada masalah keuntungan.

5. Keuntungan/kemampulabaan.

Kriteria ini akan mengukur

- a. Apakah marjin keuntungan meningkat atau menurun.
- b. Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai.
- c. Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebab-penyebabnya.
- d. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam mengevaluasi kinerja terhadap rencana bisnis, seseorang harus selalu menanyakan “apakah tujuan dan sasaran perusahaan? Dan bagaimana kinerja perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran tersebut?. Jawaban dari pertanyaan ini akan menghasilkan suatu daftar dari tujuan (dirinci pada tujuan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), sasaran dan hasil kinerja perusahaan. Kemudian pimpinan harus memberikan suatu nilai (0-10) yang menggambarkan tingkatan mengenai pencapaiannya.

## 7.7 Kerangka Kerja Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation Framework*)

Ada tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategi, yaitu:

1. Memeriksa/menguji basis strategi organisasi yang telah digariskan.
2. Membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya.
3. Membuat koreksi untuk memastikan bahwa kinerja organisasi sesuai dengan rencana.

Banyak hal yang bisa dievaluasi, misalnya apakah pendapatan daerah meningkat, pengangguran berkurang dan lapangan kerja meningkat, perekonomian meningkat, kesejahteraan meningkat, pendidikan meningkat, transportasi meningkat, kesehatan meningkat dll.

Perhatikan kerangka kerja evaluasi strategi (Hitt hal 286) sebagai berikut:

Peluang dan tantangan eksternal, dan kekuatan dan kelemahan internal perubahannya harus dievaluasi dan dimonitoring secara kontinyu:

1. Apakah kekuatan internal masih kuat?
2. Apakah memiliki tambahan kekuatan internal lainnya? Bila ada, apa?
3. Apakah kelemahan internal masih lemah?
4. Apakah masih ada kelemahan internal lainnya? Jika ada, apa?
5. Apakah peluang eksternal masih ada peluang?
6. Apakah ada peluang eksternal yang lain? Bila ada, apa?
7. Apakah ancaman eksternal masih mengancam?
8. Apakah ada ancaman eksternal lainnya? Bila ada, apa?
9. Apakah kita mudah menyerang musuh yang akan mengambil alih?

(Ref : Manajemen Strategik - Prof. Dr. H. Suryana, M.Si )

## 7.8 Proses dalam Evaluasi dan Pengendalian Strategi meliputi :

- ✓ Minta semua unit bisnis untuk menyerahkan laporan bulanan tentang status penjualan dan biaya untuk setiap line produk termasuk trend dalam beban
- ✓ Meminta semua unit bisnis untuk menyediakan laporan tahunan yang menyajikan laba operasi, biaya, dan beban sebagaimana juga aset yang dapat diidentifikasi dalam dollar, termasuk tambahan dan pengurangan kepemilikan
- ✓ Meminta semua unit bisnis untuk menyediakan laporan kuartalan mengenai aktivitas kompetitif dan trend keseluruhan yang mempengaruhi setiap line produk mereka
- ✓ Meminta semua unit bisnis untuk menginformasikan kepada kantor pusat sebelum melakukan suatu rencana finansial yang beresiko.

Dalam sistem evaluasi dan pengendalian, langkah pertama yang penting adalah menentukan apa yang akan diukur. Pengukuran harus terkait dengan kuantitas, kualitas, penetapan waktu dan harus bisa diperiksa secara obyektif. Pengendalian strategis, taktis dan operasional membentuk hierarki pengendalian yang sama dengan hierarki strategis.

Faktor-faktor penting penentu keberhasilan (*critical success factor*) akan menentukan informasi apa saja yang perlu dikumpulkan bagi setiap unit bisnis sebagai bagian dari sistem informasi strategis. Sebuah sistem evaluasi dan pengendalian yang tepat harus mampu melengkapi kesimpulan seperti yang ditunjukkan dalam model manajemen strategik.

**Latihan Soal Bab VII :**

1. Jelaskan faktor-faktor penting yang harus dilakukan manajemen perusahaan dalam kaitannya dengan evaluasi dan pengendalian strategi ?
2. Langkah utama yang penting dalam evaluasi dan pengendalian strategi adalah menentukan apa yang akan diukur. Jelaskan dan berilah contoh pengukuran tersebut untuk suatu perusahaan yang bergerak dibidang ekspor garmen ?
3. Jelaskan kesulitan ataupun tantangan dalam evaluasi dan pengendalian strategi perusahaan ?



# TEKNIK DALAM ANALISIS KASUS DAN PRESENTASI

---

### 8.1 Analisis Kasus

1. Bacalah kasus terlebih dahulu untuk mendapatkan gambaran mengenai keadaan perusahaan dan lingkungannya. Atau Jika Saudara melakukan kajian kasus melalui penelitian langsung dilapangan, catatlah tanggal pada waktu kasus tersebut ditulis dan gambaran mengenai keadaan internal dan eksternal perusahaan sehingga Saudara dapat menempatkannya pada konteks yang sesuai.
2. Bacalah kasus untuk kedua kalinya atau pelajari lagi hasil survey kasus di perusahaan, dan buatlah pengamatan yang cermat sesuai dengan pemeriksaan/*audit* strategis atau beberapa kerangka analisis lainnya sesuai dengan materi pembelajaran yang telah diketahui dan dipahami.
3. Lakukan penelitian sampingan, jika sesuai, untuk mencari informasi kondisi eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi dan industri tempat perusahaan tersebut bergerak. Analisis pula para pesaing utama yang ada dan juga pesaing substitusi. Pertimbangkan kekuatan tawar-menawar para pemasok maupun pembeli yang dapat mempengaruhi situasi perusahaan. Pertimbangkan juga stakeholders lainnya yang

dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam industry tersebut.

4. Kumpulkan fakta dan bukti-bukti yang berhubungan dengan isu dan permasalahan yang dihadapi. Saudara dapat menggunakan metode-metode pengorganisasian misalnya menggunakan organisir analisis berdasarkan tujuh variable penting McKinsey, yaitu struktur, strategi, staf, gaya manajemen, system dan prosedur, ketrampilan dan nilai-nilai bersama.
5. Identifikasi dan nyatakan dengan jelas masalah-masalah pokok yang dihadapi berdasarkan informasi yang diperoleh dalam kasus tersebut. Gunakan format **SWOT** untuk mengumpulkan semua **faktor strategis** yang dihadapi perusahaan. Gunakan tabel ringkasan analisis faktor-faktor strategis eksternal (EFAS) dan internal (IFAS) sebagaimana yang telah dipahami dalam materi pembelajaran.
6. Kembangkan alternatif strategi yang sesuai dengan pemikiran strategik dan ambil salah satu dari berbagai alternatif tersebut yang harus dikembangkan menjadi strategi baru perusahaan.
7. Evaluasi setiap alternatif yang tersedia pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan, visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan yang ditempuh. Pertimbangkan berbagai kendala yang mungkin muncul dalam penerapan setiap alternatif tersebut dan implikasinya pada keuangan.
8. Buat rekomendasi yang berdasarkan analisis total terhadap kasus yang ada. Jelaskan bagaimana setiap rekomendasi akan diterapkan.

## 8.2 Laporan Tertulis

1. Buatlah penulisan rancangan pertama analisis kasus yang dibahas berdasarkan petunjuk dalam pembelajaran yang diterima.

Berikan lampiran bukti-bukti penting untuk mendukung analisis dan rekomendasi yang diberikan.

2. Kembangkan tampilan rasio keuangan dan data lainnya, seperti ringkasan faktor-faktor strategis dan jelaskan implikasi yang ditimbulkan atas tampilan tersebut.
3. Ingatlah bahwa gaya penyampaian, tata bahasa, dan ejaan merupakan hal-hal penting dalam isi analisis kasus tertulis.

### **8.3 Presentasi Tatap Muka**

1. Tim harus memutuskan terlebih dahulu kerangka atau bagan yang akan dianalisis dan disampaikan, kemudian membaginya dengan anggota tim lainnya (biasakan ada Ketua Tim).
2. Tim harus mengkombinasikan input-input dari setiap anggota ke dalam satu analisis Tim yang terkonsolidasi, termasuk didalamnya analisis SWOT, alternatif solusi dan rekomendasi yang akan diberikan.
3. Bagilah tugas-tugas selanjutnya dalam mengembangkan dan mempresentasikan analisis kasus dan rekomendasi yang diberikan. Siapkan setiap alat dukung presentasi dan bukti-bukti yang perlu disampaikan.
4. Jika perlu lakukan glasi bersih sebelum presentasi dilakukan, sehingga akan diketahui kekurangan dan kelemahan dalam penampilan dan presentasi tim, yang selanjutnya dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan tampilan dan presentasi tim. Biasakan untuk saling mengkritisi pada waktu latihan presentasi setiap anggota tim dan ubah analisis jika diperlukan.
5. Berpakaianlah dengan rapi dan selayaknya jika akan tampil didepan khalayak, dan perkenankan diri Saudara kepada para peserta diskusi. Sebelum presentasi dimulai, Saudara membagikan terlebih dahulu *handout* agenda presentasi kepada para peserta diskusi, yang berisi topik-topik yang akan dibahas

dan siapa saja yang akan mempresentasikan. Pengenalan dan koordinasi dapat dilakukan langsung oleh Ketua Tim. Jika dalam presentasi ada anggota tim yang lupa menyampaikan materinya yang penting, maka tim dapat segera menambahkan pada sesi presentasi atau kedalam bagian kesimpulan presentasi.

6. Berikan motivasi kepada para peserta diskusi yang ada di kelas untuk mengajukan pertanyaan. Mulailah bagian tanya jawab dengan menunjuk seseorang yang Saudara kenal baik untuk mengajukan pertanyaan, sebagai awal dimulainya tanya jawab.
7. Untuk lebih baiknya kegiatan presentasi tersebut, Saudara sebagai Ketua Tim dapat menunjuk seorang moderator untuk mengarahkan dan mengendalikan jalannya tanya jawab pada anggota tim yang tepat.

### **Latihan Soal Bab VIII : Soal Komprehensif**

1. Buatlah kelompok kerja minimal 3 orang dan maksimal 5 orang.
2. Tentukan Ketua Kelompok dan proses pembagian kerja.
3. Carilah sebuah obyek / perusahaan yang ukurannya sedang/menengah untuk dijadikan tempat kajian dan analisis strategi.
4. Identifikasi perusahaan mulai dari latar belakang, visi dan misi, tujuan dan sasaran.
5. Lakukan analisis eksternal dan internal perusahaan tersebut.
6. Buatlah analisis dan matrik SWOT untuk perusahaan tersebut.
7. Berdasarkan analisis dan matrik SWOT tersebut, buatlah alternatif perumusan startegi dan pilihan strategi.
8. Lakukan kajian lebih mendalam dengan membuat strategi perusahaan tersebut berdasarkan fungsionalnya (strategi fungsional) dan strategi umumnya.
9. Persiapkan kelompok untuk melakukan presentasi atas hasil analisis dan kajian startegi perusahaan yang telah dipilih.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Hendrawan Supratikno. dkk. 2003. *Advanced Strategic Management – Back to Basic Approach*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hunger, J. Davis. Wheelen, Thomas L. 2012. *Strategic Management*. Addison-Wesley.
- Setiawan H.P. Zulkieffimansyah, 2007. *Manajemen Strategik*. LPFE-UI.

# **BIOGRAFI PENULIS**

---



**Dra. Hj. MiminYatminiwati, M.M.;** Lahir di Lumajang tanggal 7 September 1966. Saat ini aktif sebagai dosen tetap di STIE Widyagama Lumajang dan mengampu beberapa mata kuliah, seperti Bahasa Indonesia, Komunikasi Bisnis, Manajemen Strategi, dan Pengantar Manajemen. Pada tahun 1990 ia menyelesaikan pendidikan S1 Bahasa dan Sastra Indonesia di Universitas Jember. Kemudian di tahun 2009 menyelesaikan pendidikan S2 di Universitas Widyagama Malang dengan mengambil jurusan ekonomi. Sejumlah karya tulis sudah diterbitkan, baik dalam bentuk jurnal, penelitian, maupun buku ajar perkuliahan. Ia pernah menduduki beberapa jabatan internal di STIE Widyagama Lumajang, yaitu sebagai sekretaris LPM di tahun 2017-2018, sekretaris SPI di tahun 2018-2019. Ia tinggal di Jalan Brawijaya I/08 RT 11 RW 02 Tempeh. Penulis dapat dihubungi melalui surel: [miminyatminiwati02@gmail.com](mailto:miminyatminiwati02@gmail.com) atau kontak di nomor 085745170404.

