

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David dalam buku *Strategic Management 10thed* manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam implementasinya, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan system informasi dan teknologi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2.1.1 Definisi Strategi

Masih menurut Fred R. David dalam buku *Strategic Management*, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi memengaruhi kemamuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan factor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan

Sedangkan menurut Jay B. Barney dalam *Gaining and Sustaining Competitive* mendefinisika strategi: “ *A firm’s strategy is its theory of how achieve high levels of performance in the markets and industries within which it is operating*”.

Sementara menurut Michael E. Porter dalam buka *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, memberikan pengertian tentang strategi bersaing sebagai berikut: “*Competitive Strategy is an industry structure and competitor analysis in a variety of industry environement, through it contains many implication for competitive advantage*”.

Menurut Faulkner di dalam buku *The Essence of Competitive Strategy*, mendefinisikan strategi: “*Competitive Strategy is the essential concern with the competition of product or services in the marketplace*”.

2.1.2 Komponen dari Strategi

Boyd dalam bukunya *Marketing Management : A Strategic Approach With Global Orientation* bahwa suatu strategi mempunyai 5 komponen, yaitu :

1. Ruang lingkup (*Scope*)

Suatu strategi harus mempunyai ruang lingkup yaitu menyangkut jumlah dan jenis industri, lini produk, segmen pasar yang sedang dan direncanakan untuk masuk. Ruang lingkup ini mencerminkan pandangan manajemen tentang misi perusahaan, yang merupakan benang penghubung diantara berbagai kegiatan bisnis yang dilakukan.

2. Sasaran dan tujuan (*Goal and Objective*)

Strategi juga harus merinci tingkat yang ingin dicapai pada satu atau lebih dimensi kinerja (pertumbuhan, kontribusi keuntungan atau *ROI*) dalam kurun waktu tertentu untuk setiap bisnis dan produk-pasar dan untuk keseluruhan organisasi.

3. Penyebaran Sumber Daya (*Resource Deployment*)

Keterbatasan sumber daya finansial dan sumber daya manusia merupakan kendala dari setiap perusahaan. Perumusan strategi disertai dengan cara memperoleh sumber daya tersebut diperoleh dan peruntukannya antar bisnis, produk-pasar, bidang fungsional dan kegiatan di dalam setiap bisnis atau produk-pasar.

4. Pengenalan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Satu bagian penting dari setiap strategi adalah perincian bagaimana organisasi akan bersaing di dalam setiap bisnis dan produk-pasarnya. Cara

menempatkan dirinya untuk membangun dan mempertahankan keunggulan atas pesaing sekarang dan pesaing potensial. Untuk dapat melakukan hal ini, perusahaan harus meneliti peluang pasar di dalam setiap bisnis dan produk pasar, distinctive competencies perusahaan dan kekuatan relatif terhadap pesaing.

5. Sinergi

Sinergi ada ketika bisnis perusahaan, produk-pasar, penyebaran *resource* dan kompetensi yang melengkapi saling memperkuat antara satu dengan yang lain, sehingga kinerja yang dihasilkan lebih besar daripada jumlah masing-masing bisnis.

2.1.3 Keunggulan bersaing yang berkesinambungan

David Besanko, David Dranove & Mark Shanley dalam buku *The Economic of Strategy* mengungkapkan tentang keunggulan bersaing sebagai berikut : *“Adalah hal yang cukup sulit untuk dapat mempertahankan keuntungan dalam kondisi persaingan antar perusahaan. Beberapa hal yang menjadi kesulitan untuk mempertahankannya adalah masalah imitasi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing dan juga adanya perusahaan yang mencoba menjajagi suatu usaha yang serupa seperti yang dijalankan oleh suatu perusahaan tertentu. Selain itu ancaman juga datang dari kompetisi harga yang dijalankan oleh pesaing dalam kondisi bersaing di pasar”*.

Keunggulan bersaing dikatakan berkesinambungan apabila keunggulan tersebut dapat bertahan terhadap usaha dari pendaatang baru yang potensial yang akan merebut posisi perusahaan dan melakukan usaha imitasi dari perusahaan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.

Perusahaan harus mampu untuk menciptakan nilai perusahaan yang melebihi perusahaan lain berdasarkan pada resources yang dimilikinya seperti misalnya aktiva spesifik dari perusahaan, factor produksi yang dimiliki, paten, merek dagang, lokasi perusahaan, asset sumber daya manusia.

Selain itu perusahaan juga harus memiliki *capability* yang membedakannya dengan perusahaan lain yang sejenis yaitu berupa aktivitas perusahaan yang bisa dijalankan dengan sangat baik oleh perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. *Resources* yang berbeda dari perusahaan akan membuat *value creation* akan mudah dijalankan oleh perusahaan. Apabila perusahaan-perusahaan terjebak dalam keadaan memiliki *resources dan capability* yang sama maka *value creation* akan sulit dijalankan. Strategi apapun yang dijalankan akan dengan mudah diikuti oleh perusahaan pesaing. Karena itu keunggulan bersaing harus didasari oleh *resources* dan *capability* yang langka/unik atau tidak dapat dipindahkan ke perusahaan lain. Tetapi faktor *resources* yang tidak dapat dipindahkan ke perusahaan lain mungkin masih kurang jelas, karena masih ada kemungkinan dari *resources* perusahaan untuk dibeli (dalam keadaan pasar yang berfungsi secara baik) dan nantinya dipakai untuk menjalankan perusahaan pesaing.

Karena itu sebaiknya *resources* dari perusahaan adalah hal yang tidak dapat diperdagangkan secara mudah untuk menghindari adanya perdagangan di pasar dan pembelian *resources* dari perusahaan pesaing.

Menurut Hoskisson, Robert E., et al. dalam *Competing for Advantage* mengungkapkan bahwa *resource* dan atau *capability* dikategorikan memiliki keunggulan bersaing bila memenuhi 4 dimensi, yaitu *Valuable, Rare, Costly to imitate dan Non Substitutable*.

Sesuatu yang *valuable* dapat dilihat dari perusahaan untuk mengeksploitasi kesempatan dan menetralkan ancaman dari lingkungan luar dengan efektif melalui *resource* dan *capability* yang dipunyai. *Rare* adalah kunci dari jawaban sebuah pertanyaan berapa banyak perusahaan pesaing yang memiliki kapabilitas yang sama. *Costly to imitate* adalah kemampuan yang tidak dimiliki perusahaan lain dan tidak mempunyai perusahaan untuk mengembangkan strategi yang dimilikinya. *Non substitutable* yaitu tidak adanya persamaan kemampuan strategi dari perusahaan.

2.2 Analisis Internal

Dalam menganalisis strategi bersaing ada dua macam model pendekatan yang dapat digunakan untuk mendapatkan strategi bersaing yang baik, yaitu *market based* atau *resourced based*. *Market based approach* lebih mengarahkan pandangan perusahaan pada lingkungan eksternal. Pemicu utama pendekatan ini biasanya adalah pasar yang sangat menarik. Sedangkan *resource based approach* lebih menekankan agar perusahaan memperhatikan lingkungan internal, terutama pada kekuatan yang bisa digunakan dalam persaingan di dalam industri. Dalam karya akhir ini pendekatan yang akan digunakan adalah *resource based approach*.

2.2.1 Resources Based View (RBV)

Menurut Jay B. Barney dalam *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* bahwa pendekatan teori RBV digunakan untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan didasarkan pada dua asumsi dasar, yaitu :

- *Resource heterogeneity*
Mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki sekumpulan sumber daya yang produktif yang akan berbeda dengan perusahaan lain.
- *Resource immobility*
Mengasumsikan bahwa sumber daya yang dipunyai perusahaan sangat sulit atau tidak dapat disalin atau ditiru.

Sumber daya akan menjadi kekuatan dan keunggulan bersaing suatu perusahaan bila melalui sumber daya ini perusahaan mampu mengeksplorasi peluang dan menetralkan ancaman, hanya dimiliki oleh sebagian kecil perusahaan, sangat sulit (*costly*) untuk ditiru serta tidak mudah tersedia.

Menurut Barney, bahwa kinerja organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori : sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi yang dapat dikontrol oleh perusahaan dan mampu membuat perusahaan merumuskan dan mengimplementasikan desain strateginya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Semakin banyak sumber daya yang langka, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan, semakin kuat keunggulan kompetitif perusahaan itu nantinya dan semakin lama ia bertahan.

2.2.2 Matriks IFE

Alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Penilaian intuitif dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks IFE. Pemahaman yang baik atas faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting daripada angka yang sebenarnya.

Menurut Fred R David dalam *Strategic Management*, bahwa matriks IFE dikembangkan dalam lima tahap :

1. Membuat daftar faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan dengan urutan kekuatan dahulu. Membuat dalam spesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3) atau kekuatan utama (peringkat = 4). Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Peringkat adalah berdasarkan perusahaan, sedangkan bobot adalah berdasarkan inudstri.
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.

5. Menumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

Total rata-rata tertimbang berkisar antara terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

2.3 Analisis Eksternal

Penilaian kondisi eksternal dan internal perusahaan untuk menetapkan strategi tingkat bisnis yang sesuai dilakukan melalui alat penilaian untuk pemasaran *strategic*. Alat-alat penilaian ini sangat beragam, namun pemakaiannya tergantung dari tujuan analisis dan ketersediaan data. Berdasarkan pertimbangan ini maka alat penilaian yang akan dipakai adalah :

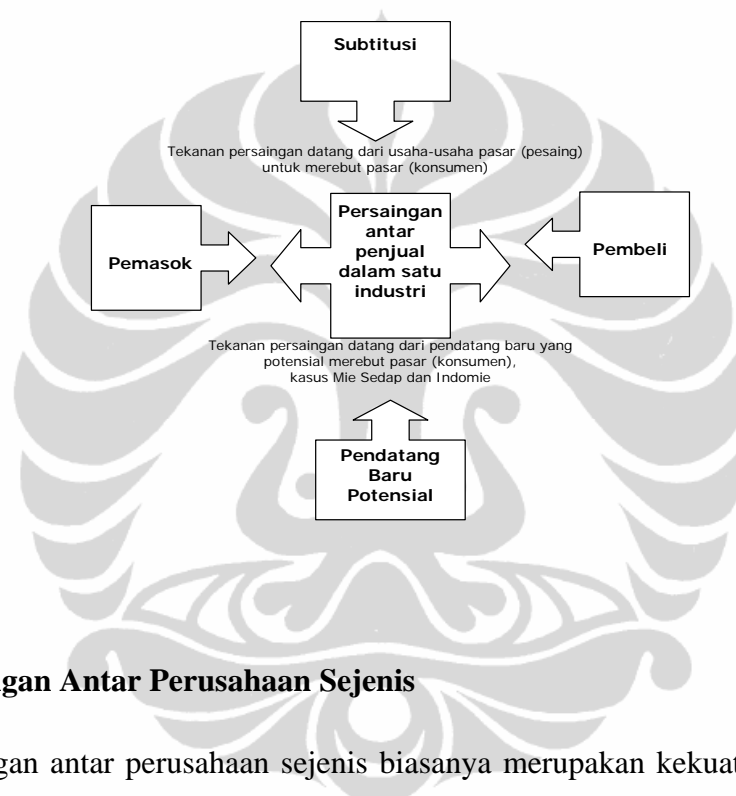
- Analisis Lingkungan Makro; analisis terhadap kekuatan eksternal yang meliputi kekuatan ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi dan kekuatan kompetitif.
- Analisis Industri
- Analisis SWOT
- EFE dan IFE Matriks

2.3.1 Analisis Industri

Tujuan dari analisis ini untuk bisnis unit dalam sebuah industri adalah untuk menemukan posisi industri dimana perusahaan dapat bertahan terhadap kekuatan kompetisi atau dapat mempengaruhi kekuatan tersebut untuk kepentingannya. Informasi yang diperlukan untuk analisis industri adalah (1) karakteristik industri dan kecenderungan seperti penjualan, jumlah perusahaan dan tingkat pertumbuhan dan (2) Praktek operasi perusahaan di dalam industri termasuk product mix, pelayanan yang diberikan, hambatan masuk dan lingkup geografi.

Analisis industri ini menggunakan model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Model*) tentang analisis kompetitif, yaitu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Dalam Porter Analysis akan diketahui lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan di dalam industri tersebut.

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter



- **Persaingan Antar Perusahaan Sejenis**

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing.

Intensitas persaingan di antara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan, karena permintaan untuk produk industri menurun, dan karena pemotongan harga menjadi semakin umum. Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika biaya tetap tinggi, ketika produk mudah rusak, ketika perusahaan pesaing berbeda dalam hal

strategi, tempat mereka berasal dan budaya, serta ketika merger dan akuisisi menjadi umum dalam suatu industri.

Ketika persaingan antar perusahaan sejenis semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik.

- **Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru**

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Tetapi, hambatan untuk masuk dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan akan modal. Kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan, dan potensi kejenuhan pasar.

Disamping berbagai hambatan masuk, perusahaan baru kadang-kadang memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang besar.

Oleh karena itu tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

- **Potensi Pengembangan Produk Substitusi**

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Keberadaan produk substitusi menciptakan batas harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk substitusi.

Suatu produk dikatakan mempunyai pasar yang sama jika keduanya dapat saling menggantikan. Keadaan ini dapat terjadi jika ketiga kondisi di bawah ini tercapai:

- Karakteristik kinerja produk sama atau mirip.
- Waktu, tempat dan cara menggunakannya sama atau mirip
- Dijual pada pasar geografi yang sama.

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relative dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

- **Kekuatan Tawar Menawar Penjual/Pemasok**

Kekuatan tawar menawar dari pemasok (*bargaining power of supplier*) mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, kaetika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal.

- **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli/Konsumen**

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdeferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi.

Penggunaan analisis industri dengan Porter Analysis ini mempunyai kelemahan, yaitu :

- Tidak memperhitungkan besarnya demand

- Melihat pada seluruh industri dari pada individu perusahaan
- Tidak memperlihatkan peran penting dari pemerintah, kecuali jika pemerintah sebagai pemasok atau pembeli.
- Analisis bersifat kualitatif

2.3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah pengenalan secara sistematis dari faktor kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan peluang dan ancaman dari lingkungan yang ditemui perusahaan. Dari analisis ini dipilih suatu strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal tersebut. Dengan demikian strategi yang efektif adalah strategi yang memaksimalkan kekuatan perusahaan dan peluang yang ada di lingkungan dan meminimalkan kelemahan perusahaan dan ancaman dari lingkungan.

Definisi dari faktor-faktor yang menjadi penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

- *Opportunitites*, peluang adalah situasi yang paling menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi peluang dapat dilihat dari segmen pasar, perubahan kompetisi atau kebijakan pemerintah, perubahan teknologi dan peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok.
- *Threats*, ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan perusahaan. Bentuk ancaman yang dihadapi perusahaan datangnya dari pesaing, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok, perubahan teknologi dan perubahan kebijakan.
- *Strengths*, kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan realtif perusahaan dan keinginan pasar yang dilayani perusahaan atau diharapkan untuk dilayani. Kekuatan muncul dalam bentuk sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli, pemasok dan faktor lain.
- *Weakness*, kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang secara berarti mengurangi kinerja perusahaan. Sumber dari kelemahan ini berupa

sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek.

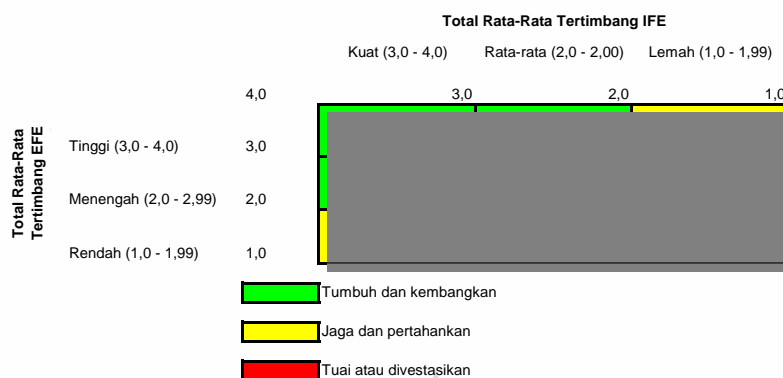
2.3.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel dalam tabel di bawah. Matriks IE mirip dengan Matriks BCG dalam hal keduanya menempatkan divisi organisasi dalam diagram skematis.

Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci : total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. Masing-masing divisi dari organisasi harus membuat Matriks IFE dan EFE untuk bagian dari organisasi. Total rata-rata tertimbang yang diturunkan dari masing-masing divisi memungkinkan pembuatan matriks IE tingkat korporasi. Pada sumbu x pada Matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah, dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal) dapat menjadi paling sesuai untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi *jaga dan pertahankan*; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX adalah tuai atau divestasi. Organisasi yang berhasil mampu mencapai portfolio bisnis yang diposisikan dalam atau sekitar sel I dalam Matriks IE.

Gambar 2.2 Matriks IE

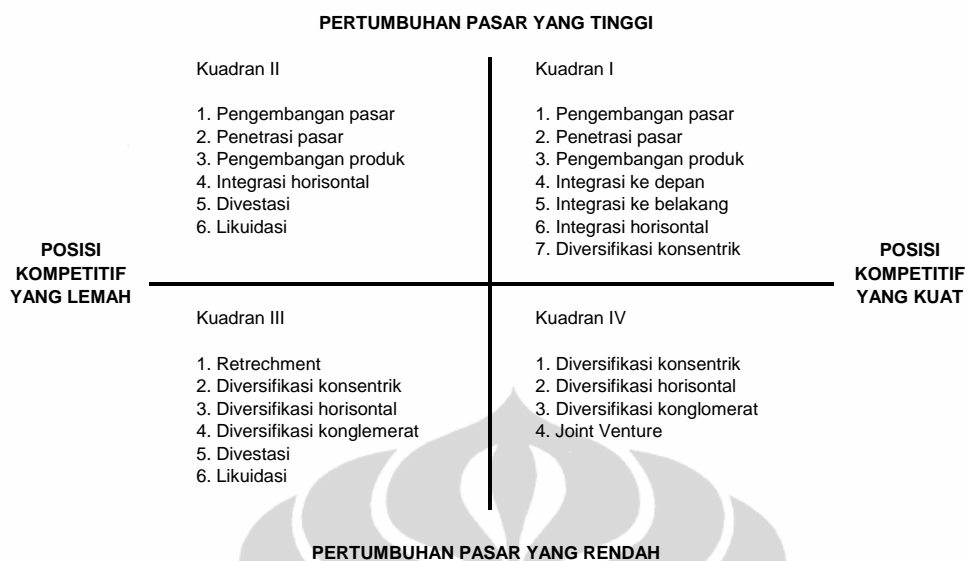


2.3.4 Matriks *Grand Strategy*

Disamping Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG dan Matriks IE, Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran dalam Matriks *Grand Strategy*. Seperti diuraikan dalam tabel di bawah ini, Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif : posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Perusahaan yang berada pada kuadran I dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Ketika organisasi pada kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang atau ke depan, atau horisontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan Kuadran I mampu

Gambar 2.3. Matriks Grand Strategy



2.3.5 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE adalah salah satu alat penting lain dalam perumusan strategi. Kerangka kerja empat kuadran ini mengindikasikan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu untuk Matriks SPACE mewakili dua dimensi internal, yaitu kekuatan keuangan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competititif advantage-CA*) dan dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environemnetal stability-ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength-IS*). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi.

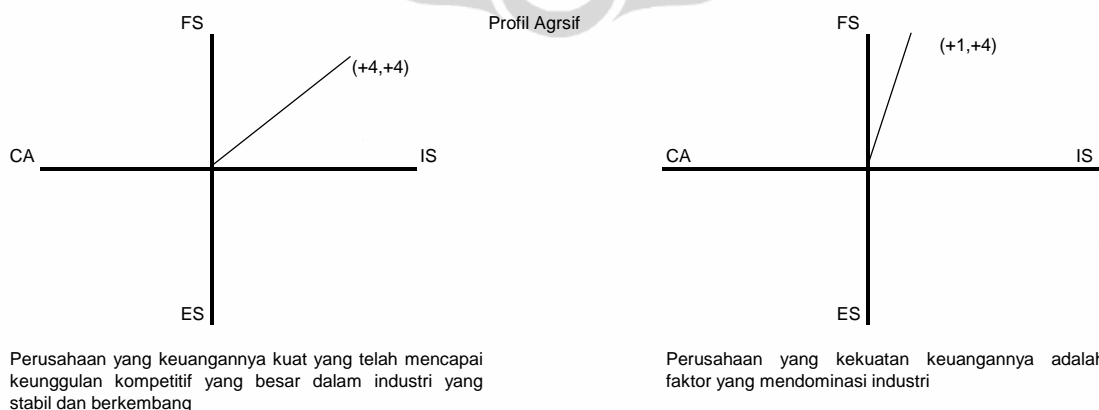
Seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE harus dibuat sesuai dengan kondisi organisasi tertentu yang sedang dipelajari dan didasari pada informasi yang sedapat mungkin faktual.

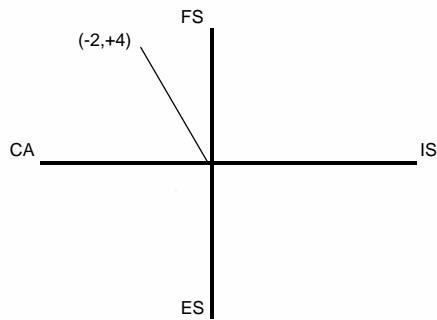
Gambar 2.4 Contoh faktor yang membentuk sumbu Matriks SPACE

POSISI STRATEGIS INTERNAL		POSISI STRATEGIS EKSTERNAL	
Kekuatan Keuangan (Financial Strength-FS)		Stabilitas Lingkungan (Environmental Stability-ES)	
+6 Best, +1 Worst		-1 Best, -6 Worst	
ROA		Technology	
Leverage		Inflation	
Liquidity		Demand Variability	
Working Capital		Barriers to entry	
Cash Flow		Competitive pressure	
Ease of Exit		Price Elasticity of demand	
Risk		Competition product price	
Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage-CA)		Kekuatan Industri (Industry Strength-IS)	
-1 Best, -6 Worst		+ Best, +1 Worst	
Market share		Growth potential	
Product quality		Profit potential	
Life cycle		Financial stability	
Customer loyalty		Technology know how	
Capacity utilization		Resource utilization	
Technology know how		Capital intensity	
Control over supply & distributor		Ease of entry	
		Productivity	

Beberapa contoh dari profil strategi yang dapat muncul dari analisis SPACE ditunjukkan dalam gambar 2.5 Contoh profil strategi. Vektor arah yang diasosiasikan dengan masing-masing profil menyiratkan tipe strategi yang harus dijalankan : agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

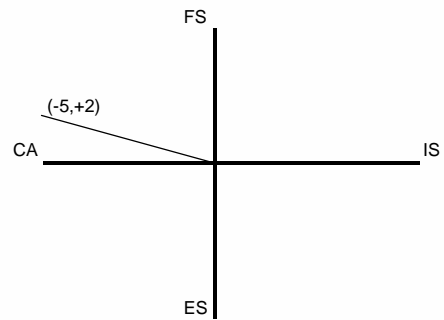
Gambar 2.5. Contoh Profil Strategi



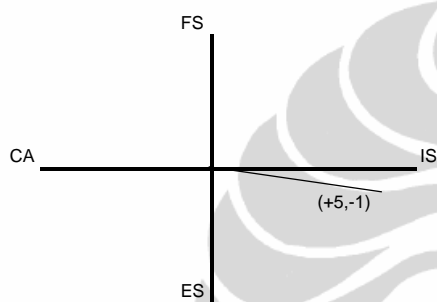


Perusahaan yang telah mencapai kekuatan keuangan dalam industri yang stabil dan tidak berkembang; perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang besar

Profil Konservatif

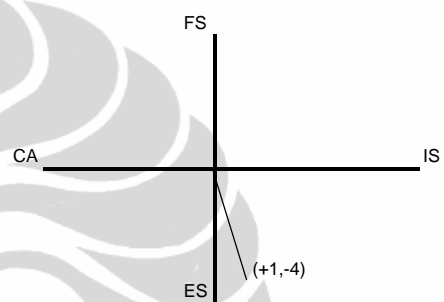


Perusahaan yang mengalami masalah karena kelemahan kompetitif dalam suatu industri yang secara teknologi stabil tetapi mengalami penurunan penjualan

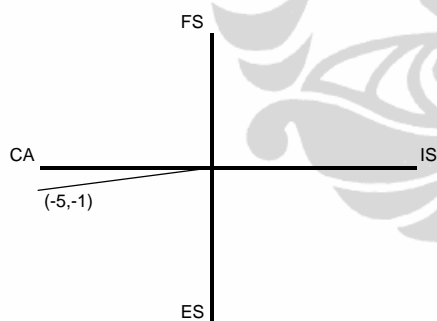


Perusahaan dengan keunggulan kompetitif dalam industri yang tumbuh cepat

Profil Kompetitif

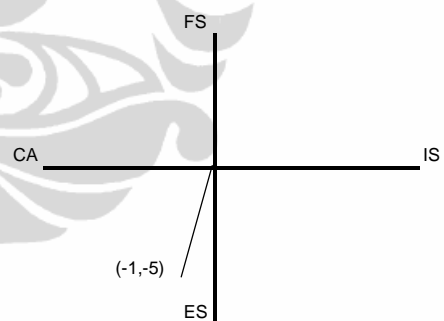


Perusahaan yang bersaing cukup baik dalam industri yang tidak stabil



Perusahaan yang memiliki posisi kompetitif yang lemah dalam industri yang stabil dengan pertumbuhan negatif

Profil Defensif



Perusahaan dengan masalah keuangan dalam industri yang sangat tidak stabil

2.4 Alternatif Strategi

Menurut Fred R. David dalam buku *Strategic Management*, ada alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh suatu perusahaan yang dikategorikan dalam 12 tindakan sebagai berikut :

2.4.1 Strategi Integrasi

Yang termasuk dalam strategi integrasi ini adalah sebagai berikut:

- Integrasi ke Depan
Yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer.
- Integrasi ke Belakang
Yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan.
- Integrasi Horisontal
Yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing.

2.4.2 Strategi Intensif

Yang termasuk dalam strategi integrasi ini adalah sebagai berikut:

- Penetrasi Pasar
Yaitu meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
- Pengembangan Pasar
Yaitu memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru.
- Pengembangan Produk
Yaitu meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru

2.4.3 Strategi Diversifikasi

Yang termasuk dalam strategi diversifikasi adalah:

- Diversifikasi Konsentrik
Yaitu menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama.
- Diversifikasi Konglomerat
Yaitu menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama.
- Diversifikasi Horisontal

Yaitu menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini.

2.4.4 Strategi Defensif

Yang termasuk dalam strategi ini adalah:

- *Retrechment*
Yaitu mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba.
- *Divestasi*
Yaitu menjual satu divisi atau bagian perusahaan.
- *Likuidasi*
Yaitu menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong, untuk nilai riilnya.

2.5 Strategi Bersaing

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Strategi ini harus konsisten dengan strategi bisnis secara keseluruhan yang khusus ditujukan untuk lini bisnis tersebut. Setiap unit bisnis dimantapkan dengan memakai pertimbangan sebagai berikut :

1. Menciptakan pada satu bidang bisnis dan menciptakan sarana dan prasarana manajemen yang diperlukan.
2. Menentukan target pasar yang akan dilayani agar dapat memberikan pedoman bagaimana mendesain produk, harga, promosi dan distribusi agar memberikan kepuasan konsumen. Hal-hal tersebut di atas diatas berpedoman pada :
 - Mencari konsumen yang belum puas dilayani pesaing
 - Pasar yang bersangkutan belum banyak pesaing sehingga masih terdapat peluang untuk mendominasi pasar.
 - Melakukan penelitian pasar untuk mengukur potensi pasar, pertumbuhan dan ciri kebutuhan konsumen

- Mendefinisikan industri yang dimasuki sebagai persaingan yang harus diperhatikan dan mencakup produk-produk yang mirip atau sebagai produk substitusi dalam persepsi konsumen.
- Mengidentifikasi dan memberi perhatian pada pesaing baik langsung atau tidak langsung, sehingga dapat menjadi pedoman bagaimana unit bisnis dapat menumbuhkan keunggulan di pasar.

2.4.1 Strategi Generic Porter

Sebagai dasar pemilihan strategi unit bisnis, Porter menyarankan *generic strategy*, yang terdiri dari : keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Matriks berikut menjelaskan konsep strategi tersebut :

Gambar 2.6. Matriks *Generic Strategy*

Cakupan Persaingan	Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
	Sasaran Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi
		Biaya Rendah	Diferensiasi
Keunggulan Bersaing			

▪ Strategi Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*)

Suatu perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah bertujuan untuk melakukan segala sesuatu sehingga dapat memproduksi barang atau jasa dengan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing-pesaingnya. Strategi ini memiliki dua keunggulan yaitu :

- Karena memproduksi dengan biaya rendah maka harga jual yang ditetapkan bisa rendah sehingga bisa menghasilkan tingkat keuntungan yang sama dibanding pesaingnya.
- Jika persaingan meningkat dan terjadi pada harga, perusahaan masih mampu bertahan.

Perusahaan yang menerapkan strategi ini akan memilih tingkat diferensiasi yang rendah dari produk. Hal ini terjadi karena diferensiasi produk dapat menyebabkan meningkatnya struktur biaya. Strategi ini juga mengabaikan perbedaan segmen pasar dan posisi produknya, hal ini terjadi karena pengembangan pada suatu lini produk yang berkaitan dengan kebutuhan untuk segmen pasar tertentu merupakan usaha yang mahal.

Pengembangan *core competence* harus bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan biaya rendah dibanding pesaingnya. Keahlian yang perlu dikembangkan khususnya pada manufaktur dan teknik manajemen material.

Masalah yang terjadi apabila perusahaan mengadopsi strategi ini ada pada saat pesaing bisa mencapai kemampuan yang sama sehingga bisa memproduksi pada biaya yang rendah. Produksi barang atau jasa yang murah dapat mengurangi pemenuhan keinginan konsumen sehingga dapat berdampak langsung terhadap penurunan permintaan.

- **Strategi Diferensiasi**

Tujuan menerapkan strategi ini adalah mencapai keunggulan bersaing dengan menciptakan produk yang mempunyai beberapa keunikan sehingga keunikan produk tersebut dapat dinikmati konsumen. Kemampuan diferensiasi perusahaan dapat dilihat pada harga yang tinggi (premium) dibanding harga produk yang ada dalam industri. Penggunaan strategi ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu : kualitas, inovasi dan *customer intimacy (customer responsiveness)*. Ketiga cara tersebut akan dibahas di bawah ini.

Inovasi dilakukan untuk memproduksi barang atau jasa yang memerlukan teknologi yang tinggi, dimana produk akan memiliki keistimewaan. Apabila diferensiasi dilakukan berdasarkan *customer intimacy*, maka perusahaan akan melakukan perbaikan produk dan melakukan layanan purna jual yang tujuannya untuk mencapai kepuasan konsumen. Diferensiasi yang dilakukan berdasarkan segmen pasar akan menghasilkan produk yang masuk atau sesuai dengan ceruk pasar. Jika pilihan diferensiasi didasarkan pada kompetensi khusus, maka

perusahaan akan berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang menyiapkan sumber daya untuk keunggulan diferensiasi. Diferensiasi yang didasarkan oleh inovasi dan teknologi sangat tergantung pada fungsi *R&D*. Dampak dari pilihan strategi ini lebih banyak terdapat pada tingginya biaya dibanding pesaing yang menerapkan keunggulan biaya.

Hambatan yang dialami apabila perusahaan mengadopsi strategi ini lebih banyak bersifat bagaimana mempertahankan keunikan produknya dalam jangka panjang di mata konsumen. Hal ini terjadi karena keunggulan diferensiasi dapat ditiru oleh pesaing sehingga perusahaan sulit untuk menetapkan harga premium, terlebih apabila diferensiasi hanya dalam bentuk desain atau bentuk fisik.

- **Strategi Diferensiasi dan Keunggulan Biaya**

Pencapaian strategi ini dimungkinkan dengan adanya kemajuan teknologi manufaktur yang fleksibel sehingga memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan diferensiasi manufaktur untuk produk tertentu dengan struktur biaya yang dapat diperbandingkan.

Perusahaan dapat mengurangi biaya produksi dan pemasaran jika jumlah lini produk dibatasi oleh pilihan-pilihan paket yang disukai oleh konsumen. Selain itu pilihan paket tersebut dapat mengurangi biaya manufaktur karena terdapat kemungkinan untuk memproduksi secara banyak atas variasi paket-paket tersebut.

Perusahaan juga dapat memfokuskan kegiatan pemasaran pada segmen-segmen pasar yang dimasuki dengan biaya rendah. Hal ini akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat melakukan diferensiasi dan biaya rendah sekaligus. Keunggulan yang didapat dari penggabungan kedua strategi tersebut adalah mendapatkan keunggulan bersaing dari produk baru, material manajemen yang baik dari pemasaran.

- **Strategi Fokus**

Perusahaan yang menetapkan strategi ini akan langsung berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen segmen tertentu. Dasar dari strategi ini adalah

perusahaan dapat melayani segmen tertentu dengan efektif dan efisien dibanding pesaing di industri yang lebih luas. Strategi ini dapat dilakukan dengan dua pendekatan yang memiliki nilai bagi konsumen, yaitu: fokus biaya rendah atau fokus diferensiasi.

Pendekatan yang pertama lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan segmen konsumen tertentu dengan biaya rendah. Penggunaan strategi ini akan menyebabkan produk perusahaan untuk bersaing dengan produk yang menggunakan biaya rendah sebagai strategi.

Alternatif strategi kedua menyebabkan perusahaan hanya akan bersaing pada satu atau beberapa segmen pasar saja. Diferensiasi yang dilakukan untuk menciptakan suatu produk yang unik sering kali didasarkan oleh pengalaman atau pengetahuan pada sebuah segmen tertentu.

Pendekatan strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan superioritas dalam hal *customer responsiveness* (*customer intimacy*) untuk suatu segmen tertentu. Hal ini dapat menyebabkan konsumen akan merasa bahwa harga yang ditetapkan oleh perusahaan yang melakukan diferensiasi di semua pasar menjadi lebih mahal. Strategi fokus juga memberikan peluang untuk menemukan dan menggali lebih jauh terhadap kekosongan suatu pasar dengan mengembangkan inovasi produk sehingga konsumen merasa mendapat manfaat yang lebih banyak dengan adanya produk tersebut.

Hambatan yang biasanya dialami perusahaan yang menggunakan strategi ini terjadi karena produksi dilakukan dalam jumlah kecil sehingga biaya produksi akan menjadi lebih tinggi dibanding dengan strategi *cost leadership*. Hal ini menyebabkan tingkat keuntungan perusahaan menjadi rendah, terutama apabila biaya investasinya besar.

Selain itu perubahan teknologi ataupun konsumen bisa menyebabkan perusahaan kehilangan pasar yang dimasukinya. Sedangkan untuk masuk ceruk pasar baru akan sulit karena dibutuhkan persiapan pengembangan kompetensi yang baru.

2.5.2 Disiplin Nilai

Perusahaan manakah yang tidak ingin menjadi pemimpin pasar yang disegani Michael Treacy dan Fred Wieserma dalam bukunya *The Discipline of Market Leader* mengupas rahasia perusahaan yang berhasil menjadi pemimpin pasar. Secara gamblang mereka menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan top yang mampu merajai pasar umumnya menerapkan minimal satu dari tiga disiplin nilai (*value disciplines*), yaitu disiplin nilai *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy*.

- ***Operational excellence***

Perusahaan yang menerapkan disiplin nilai *operational excellence* pada umumnya adalah perusahaan yang memiliki kemampuan menciptakan produk dengan harga yang sangat kompetitif dengan kualitas nomor satu. Kekuatan utama perusahaan ini adalah karena kemampuannya untuk mengatur kegiatannya berjalan secara efektif dan efisien. Tentu saja perusahaan yang mampu beroperasi secara efisien, relative lebih mampu menekan biaya operasinya. Ujung-ujungnya mereka dapat mengeruk laba yang relatif lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

- ***Product Leadership***

Kategori perusahaan kedua, yakni perusahaan yang memenangkan persaingan dengan menggunakan disiplin nilai *product leadership*, adalah perusahaan yang habis-habisan menciptakan produk yang unggul dan berbeda dibandingkan pesaing melalui inovasi secara terus menerus. *Competitive advantage* mereka bersumber dari kesediaan pelanggan untuk membayar lebih keunggulan jasa atau produk yang diperolehnya.

- ***Customer Intimacy***

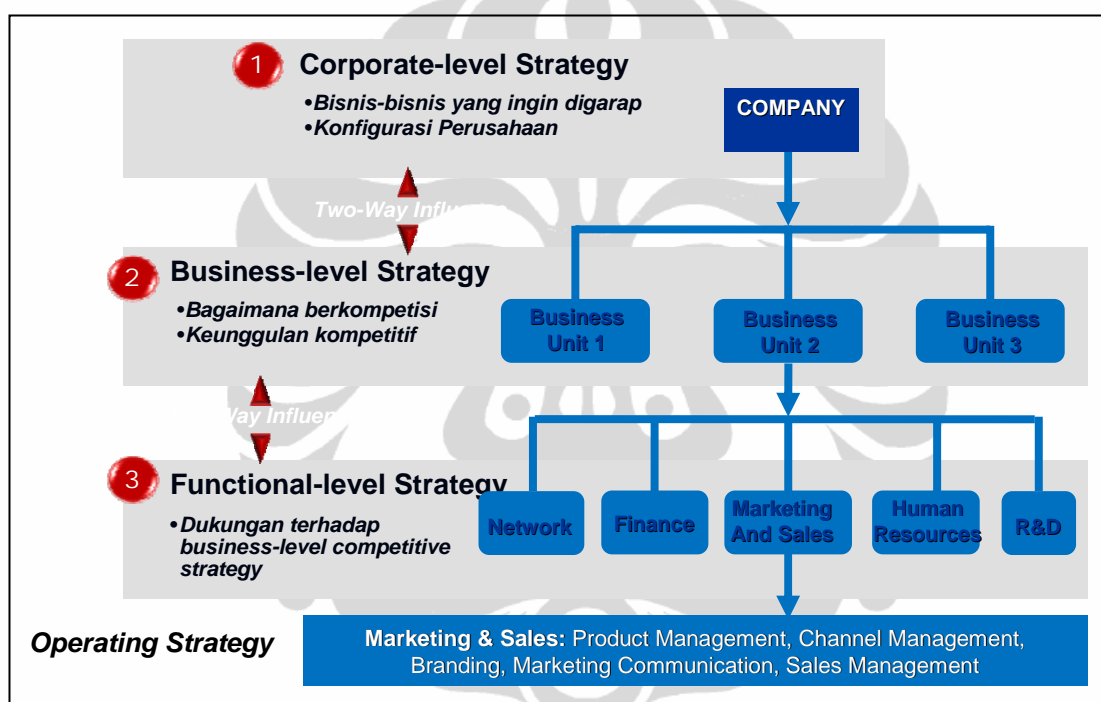
Disiplin nilai yang terakhir adalah *customer intimacy*. Disiplin ini lebih menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggannya. Kekuatan utama perusahaan yang menerapkan disiplin nilai adalah kemampuannya untuk menyesuaikan produk dan jasa yang disediakan dengan

kebutuhan pelanggan. “*Customization*” dan “*one to one marketing*” merupakan kata kunci bagi perusahaan yang menjalankannya.

2.6. Tingkatan Strategi

Perusahaan dengan multi bisnis, mempunyai manajemen yang terbagi dalam tiga tingkat yaitu tingkat Korporat, Unit Bisnis dan Fungsional. Unsur-unsur dari strategi pada setiap tingkat tersebut adalah sebagai berikut :

Gambar 2.7. Tingkatan Strategi



2.6.1 Strategi tingkat Korporat

Pada tingkat korporat, strategi yang ditetapkan adalah bagaimana mengkoordinasikan berbagai unit bisnis. Pada tingkat ini hal mendasar adalah mengenai bisnis yang sedang dijalani, bisnis yang harus diajalani, dan membagi sumber daya perusahaan ke dalam bisnis-bisnis yang ada untuk mencapai target organisasi secara keseluruhan.

Usaha untuk membentuk dan mempertahankan *distinctive competencies* pada tingkat korporat ditujukan untuk memperoleh superior finansial, modal dan

sumber daya manusia; rancangan struktur dan proses organisasi yang efektif; dan mencari sinergi antar berbagai bisnis. Sinergi dapat menjadi keunggulan bersaing yang besar di dalam perusahaan dimana bisnis yang terkait menggunakan bersama karyawan korporat, R&D, sumber daya keuangan teknologi produksi, saluran distribusi dan sales force.

2.6.2 Strategi Tingkat Bisnis

Fokus dari strategi pada tingkat ini adalah bagaimana bersaing di dalam industri. Selain pesaing yang telah ada juga perlu diwaspadai pesaing potensial yang mempunyai kemungkinan untuk masuk ke pasar. Untuk tingkat bisnis, persaingan antar kompetitor, diperlukan strategi yang menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*Sustainable Competitive Advantage, SCA*).

Selain itu strategi pada tingkat ini juga harus menjawab berapa banyak dan segmen yang mana yang akan menjadi tempat bersaing, dan lebar keseluruhan dari produk (variasi produk) yang ditawarkan termasuk program pemasaran yang ditujukan untuk menarik segmen tersebut. Pada akhirnya strategi pada tingkat ini harus menciptakan sinergi yang diperoleh dari hubungan antara produk-pasar dan antara fungsi di dalam bisnis unit.

2.6.3 Strategi Tingkat Fungsional

Pada tingkat ini strateginya adalah mengaktifkan alokasi dan koordinasi antara sumber daya pemasaran dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan di dalam produk-pasar yang spesifik.

Selain itu pada tingkat ini juga mencari keuntungan bersaing dan sinergi melalui integrasi dari program bauran pemasaran yang disesuaikan dengan *need and wants* dari pelanggan potensial di dalam pasar sasaran.

Sementara itu *operating strategy* bertujuan untuk meminimalisasi *tactical gap* antara strategi tingkat bisnis dengan implementasinya. *Operating strategy* ini menterjemahkan *strategic goals* perusahaan ke dalam target-target

implementasinya. Secara tegas fungsi dari operating strategy ini adalah menjembatani natara konsep dengan pelaksanaannya.

