



## BAB 2 TELAAH KEPUSTAKAAN

### 2.1. Perusahaan Keluarga

PT. X adalah sebuah perusahaan keluarga. Berdasarkan penelitian Ward (2004), ada tiga tahap yang berbeda dalam *family business* (perusahaan keluarga) seperti gambar di bawah ini:

Stage I	Stage II	Stage III
Owner-Managed	Sibling Partnership	Cousin Collaboration
Ownership control is vested in one family member who leads the business.	Ownership control is shared among two or more brothers and/or sisters.	Ownership control is spread among many family members in the next or succeeding generations.

Gambar 2. 1. Tiga tahap model perusahaan keluarga  
Sumber: Ward (2004: 31)

Tahap pertama disebut era *Owner-Managed*, di mana bisnis dimiliki dan dijalankan oleh satu orang, yaitu orang yang mendirikan atau membeli perusahaan atau mengontrol sahamnya. Dalam tahap kedua, bisnis diberikan pada saudara sekandung (*Sibling Partnership*) yang terdiri atas dua atau lebih anak pendiri atau pemilik yang mengontrol. Tahap ketiga mewakili generasi dari sepupu yang mengambil alih dan kemudian digantikan dengan anak-anak mereka dan anak dari anak-anak mereka dan seterusnya. Tahap ini disebut 'Kolaborasi Sepupu (*Cousin Collaboration*)'.

Dalam setiap tahap ada kemungkinan terdapat perbedaan pola kepemilikan dan kepemimpinan. Yang terpenting adalah bahwa pemimpin dalam setiap tahap memikirkan apa visi masa depan keluarga dan bersiap untuk visi tersebut. Visi untuk masa depan keluarga adalah manifestasi nilai personal. Visi ini akan mempengaruhi rencana kepemilikan generasi selanjutnya dan juga sangat kuat mempengaruhi pilihan strategi bisnis, seperti berikut ini (Ward, 2004):

Nilai Keluarga → Visi Keluarga → Struktur Kepemilikan → Strategi Bisnis

Pilihan untuk tetap menjadi perusahaan *Owner-Managed* atau menjadi *Sibling Partnership* atau *Cousin Collaboration* adalah salah satu keputusan dasar paling penting bagi setiap perusahaan milik keluarga (Ward 2004: 34). Tabel di bawah ini menunjukkan beberapa cara asumsi keluarga, tunggal ataupun dalam kombinasi, dapat mempengaruhi pemilihan rencana kepemilikan dan bagaimana asumsi keluarga dan rencana kepemilikan dapat membentuk elemen-elemen strategi bisnis.

Tabel 2. 1. Bagaimana asumsi keluarga membentuk rencana kepemilikan dan strategi bisnis

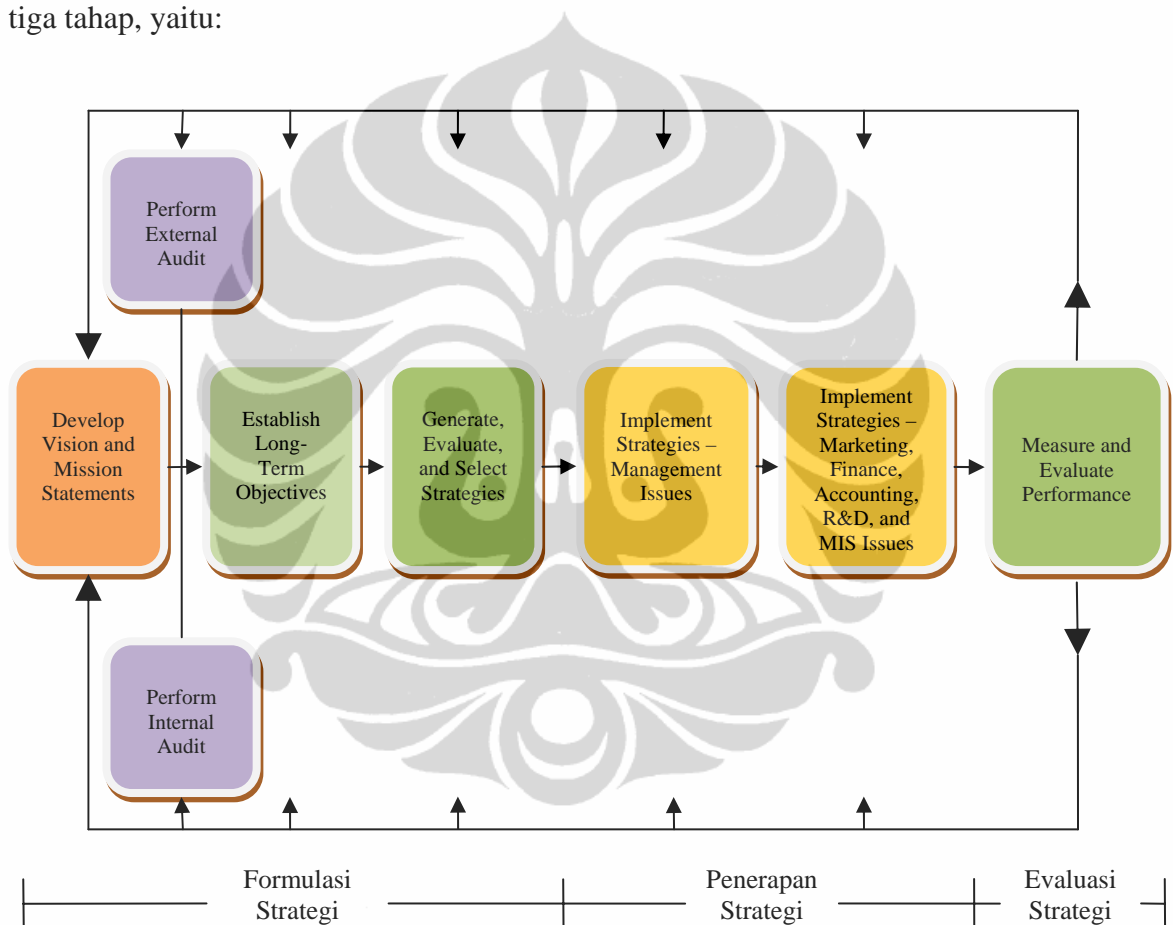
<b>Family assumptions</b>	<b>Ownership plan</b>	<b>Business strategy</b>
Family first	Proprietorship	Focused, less growth oriented
Business first	Capitalist	Opportunistic, more growth oriented
Business as glue	Steward	Controlled growth, less risk
Business as glue		
Family first	Co-Managing Partnership	Multiple business units
Equal empowerment		
Family first	Caretaker	More cautious; more liquidity oriented
Single leader		
Business first		
Business as threat	Investment Partnership	No distinct strategy
Equal empowerment		
Family first		
Business as glue	Family Holding Company	Less growth oriented; likely more business units
Single leader		
Business first		
Business as glue	Entrepreneurial	Eclectic portfolio
Equal empowerment	Venture Fund	
Business first		No distinct strategy; perhaps
Business as threat	As if Public	less growth oriented to
Equal empowerment		preserve liquidity

Sumber: Ward (2004: 36)

## 2.2. Manajemen Strategik

Untuk membuat strategi perusahaan diperlukan pemahaman mengenai manajemen strategik. Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan dalam membuat (formulasi), menerapkan dan mengevaluasi keputusan antar fungsi (*cross-functional*) yang membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya (David 2009: 36).

David (2009) mengatakan bahwa proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap, yaitu:



Gambar 2. 2. Model komprehensif manajemen strategik  
Sumber: David (2009)

### 1. Formulasi strategi

Di dalam formulasi strategi ini termasuk pembuatan visi dan misi organisasi, identifikasi kesempatan dan ancaman lingkungan luar terhadap organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan

jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang tepat untuk dilakukan.

## 2. Penerapan strategi

Penerapan strategi berarti menggerakkan karyawan dan manajer untuk merealisasikan strategi yang sudah diformulasikan sebelumnya menjadi aksi nyata. Penerapan strategi disebut sebagai tahap aksi dari manajemen stratejik. Tahap ini sering dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen stratejik. Penerapan strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan dari setiap orang. Keberhasilan penerapan strategi tergantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih kepada seni daripada ilmu pengetahuan.

## 3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen stratejik. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengetahui apakah strategi yang sudah dibuat dan diterapkan itu berhasil atau tidak. Semua strategi membutuhkan modifikasi di masa yang akan datang karena faktor eksternal dan internal yang terus berubah. Tiga dasar aktifitas evaluasi strategi adalah: (1) melihat ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil langkah koreksi. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan saat ini tidak menjamin keberhasilan jangka panjang.

Manajemen stratejik dilakukan untuk memperoleh dan menjaga *competitive advantage*. Perusahaan yang dapat melakukan apa yang lawannya tidak dapat lakukan atau memiliki sesuatu yang lawannya inginkan adalah pengertian dari *competitive advantage* (David, 2009). Dengan mempunyai *competitive advantage*, perusahaan akan mampu bertahan dalam tingginya persaingan saat ini.

*Competitive advantage* biasanya hanya bertahan untuk periode tertentu saja, karena kompetitor akan meniru atau mengungguli *competitive advantage* yang perusahaan punya. Itulah sebabnya perusahaan perlu untuk mencapai *sustainable competitive advantage*. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: (1) terus-

menerus beradaptasi terhadap perubahan dalam trend dan kejadian eksternal dan kemampuan internal, kompetensi dan sumber daya; dan (2) membuat, menerapkan, dan mengevaluasi strategi berdasarkan faktor-faktor diatas dengan efektif (David, 2009).

Strategi adalah arti dari bagaimana mencapai tujuan jangka panjang (David, 2009). Michael Porter menyatakan bahwa inti dari strategi adalah pada aktifitas – memilih untuk melakukan aktifitas dengan cara yang berbeda atau untuk melakukan aktifitas yang berbeda dari lawan (Cravens, 2009, hal. 6). Strategi membutuhkan pertimbangan baik dari faktor eksternal maupun internal perusahaan. Strategi adalah memposisikan perusahaan untuk *competitive advantage* (De Kluyver & Pearce 2006: 2). Ini termasuk membuat pilihan mengenai industri apa yang sebaiknya dimasuki, produk dan jasa apa yang sebaiknya ditawarkan dan bagaimana mengalokasi sumber daya perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* dengan menciptakan *customer value* (De Kluyver & Pearce, 2006).

Titik awal manajemen stratejik adalah mengidentifikasikan visi dan misi perusahaan yang ada, tujuan, dan strategi, karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini dapat mencegah beberapa strategi atau bahkan dapat menentukan langkah khusus apa yang harus diambil.

Riset menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan konsep manajemen stratejik lebih menguntungkan dan sukses dari perusahaan yang tidak menggunakan konsep manajemen stratejik. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen stratejik menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, keuntungan, dan produktifitas dibandingkan perusahaan yang tidak mempunyai aktifitas perencanaan yang sistematis (David, 2009).

Untuk dapat bertahan dan bersaing, perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat. Dalam memformulasikan strategi, perusahaan harus membuat pernyataan visi dan misi. Setelah itu melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal. Dari hasil itu perusahaan bisa menciptakan tujuan jangka panjang dan terakhir membuat, mengevaluasi dan memilih strategi yang tepat.

### 2.3. Pernyataan Visi dan Misi

De Kluyver & Pierce (2006) menyatakan bahwa pernyataan visi mewakili tujuan jangka panjang manajemen senior untuk perusahaan – penjabaran posisi kompetitif apa yang ingin dicapai untuk periode tertentu dan *core competencies* apa yang harus dimiliki untuk mencapai hal tersebut. Pernyataan misi menyatakan tujuan dari keberadaan perusahaan. Pernyataan misi biasanya berisi petunjuk dari perusahaan kepada manajemen untuk menerapkan misi.

Ada dua pelajaran penting untuk diketahui dalam pembuatan pernyataan visi. Pertama, kebanyakan perusahaan yang berhasil fokus pada sedikit aktivitas dan melakukan aktivitas itu dengan baik sekali. Kedua, kebanyakan perusahaan berhasil mencapai posisi kepemimpinannya dengan mengadopsi visi yang jauh lebih besar dari kompetensi dan sumber daya yang mereka punyai (De Kluyver & Pierce, 2006).

Pernyataan visi sebaiknya singkat, lebih baik lagi satu kalimat saja. Visi yang jelas adalah dasar dari pembuatan pernyataan misi yang komprehensif. Pernyataan misi yang jelas penting untuk menciptakan tujuan dan membuat strategi dengan efektif (David, 2009).

David (2009) mengatakan bahwa pendekatan yang umum dilakukan untuk membuat visi dan misi adalah pertama dengan memilih beberapa artikel mengenai pernyataan visi dan misi, dan minta semua manager untuk membacanya sebagai dasar informasi. Kemudian manager diminta untuk membuat pernyataan visi dan misi perusahaan untuk dibikin daftar dan ditinjau ulang dengan meminta masukan dari para manager. Dengan adanya partisipasi dari para manager diharapkan para manager ini nantinya mendukung pelaksanaan visi dan misi yang dihasilkan.

Pernyataan misi sebaiknya mencakup semua dari komponen-komponen di bawah ini: (David, 2009)

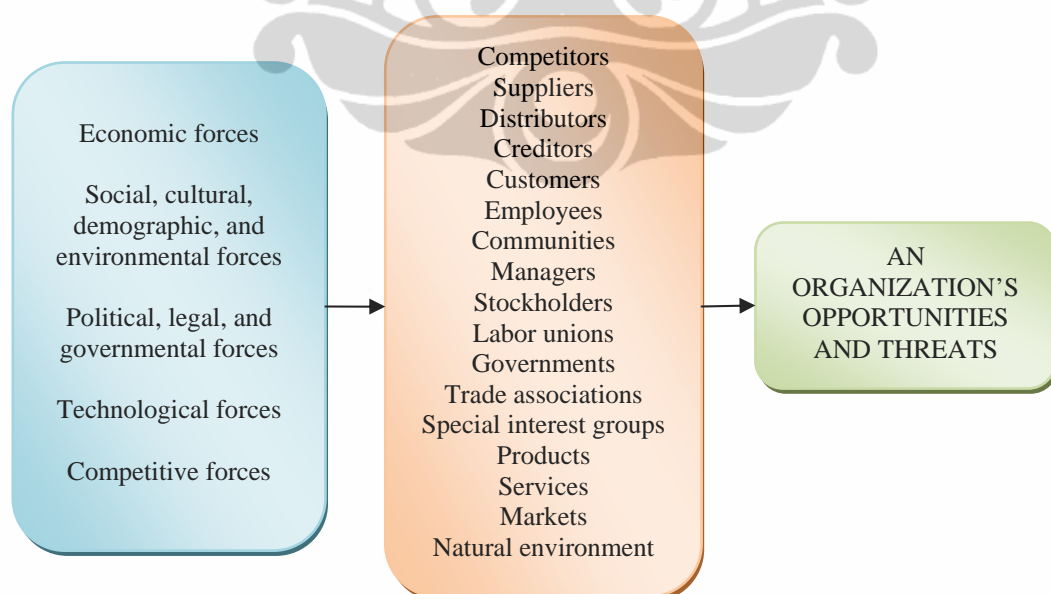
1. Pelanggan – Siapa pelanggan perusahaan?
2. Produk atau jasa – Apa produk atau jasa utama perusahaan?
3. Pasar – Secara geografis, dimanakah perusahaan berkompetisi?
4. Teknologi – Apakah perusahaan secara teknologi baru?
5. Peduli pada bertahan, pertumbuhan, dan keuntungan – Apakah perusahaan berkomitmen pada pertumbuhan dan keuangan?

6. Filosofi – Apa kepercayaan, nilai, target dan prioritas etika dasar perusahaan?
7. Konsep diri – Apa kompetensi perusahaan yang berbeda atau *competitive advantage* utamanya?
8. Peduli pada imej publik – Apakah perusahaan tanggap terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. Peduli pada karyawan – Apakah karyawan adalah aset yang penting bagi perusahaan?

#### 2.4. Analisis Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman terhadap perusahaan sehingga perusahaan dapat membuat strategi untuk menangkap peluang dan menghindari ancaman yang mungkin terjadi.

Kekuatan eksternal terbagi dalam lima kategori yaitu: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintahan dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetisi. Hubungan antara kekuatan eksternal dan perusahaan tergambar dalam gambar di bawah ini:



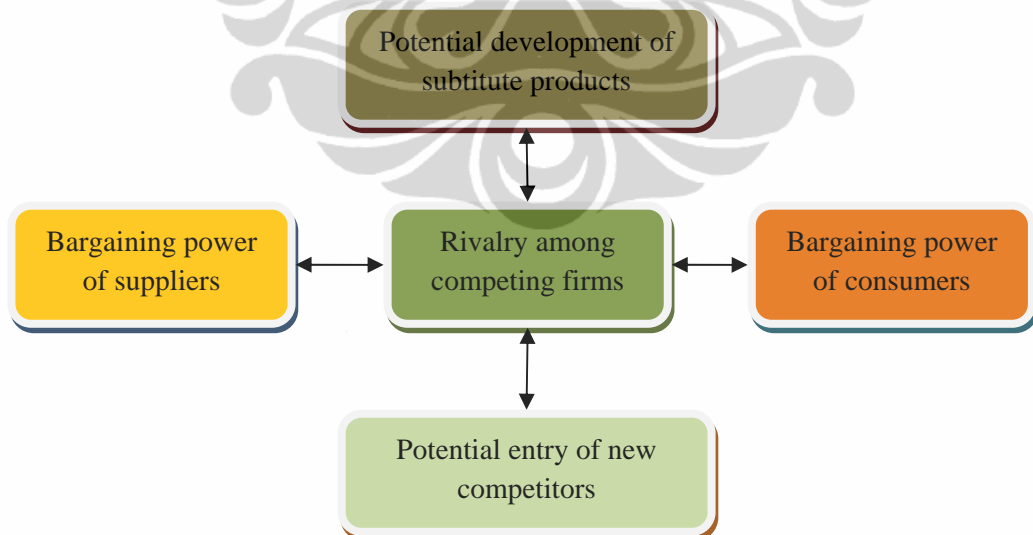
Gambar 2. 3. Hubungan antara kekuatan eksternal utama dan organisasi  
Sumber: David (2009)

Perubahan dalam kekuatan eksternal menyebabkan perubahan permintaan konsumen terhadap produk dan jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, strategi segmentasi dan posisi pasar, jenis jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis mengenai apa yang sebaiknya dibeli atau dijual. Kekuatan eksternal mempengaruhi distributor dan pemasok secara langsung. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal menyebabkan perusahaan dapat membuat misi yang jelas dan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Analisis eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan alat yaitu: *Porter's Five Forces Model*, *EFE (External Factor Evaluation) Matrix*, dan *CPM (Competitive Profile Matrix)*.

#### 2.4.1. Porter's Five Forces Model

Model *Porter's Five Forces* adalah alat untuk menganalisis kompetisi antar perusahaan dalam suatu industri. Menurut Porter, jenis kompetisi dalam suatu industri adalah kombinasi dari lima kekuatan, yaitu:



Gambar 2. 4. Model Five Forces  
Sumber: David (2009)



1. Kompetisi antar perusahaan yang bersaing (*Rivalry among competing firms*)

Intensitas kompetisi antar perusahaan yang bersaing cenderung meningkat pada saat jumlah kompetitor meningkat, kompetitor menjadi sama dalam ukuran dan kapabilitas, permintaan produk menurun, dan penurunan harga menjadi hal yang biasa.

Kompetisi juga naik pada saat konsumen dapat mengganti produk dengan mudah, halangan (*barrier*) untuk keluar dari pasar tinggi, *fix cost* tinggi, produk tidak tahan lama dan produk yang dijual adalah barang komoditas. Ketika kompetisi antar perusahaan yang bersaing menguat, keuntungan industri akan menurun, dan di beberapa kasus tertentu sampai ke titik dimana industri menjadi tidak menarik.

2. Potensi masuknya kompetitor baru (*Potential entry of new competitors*)

Ketika sebuah perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri, maka intensitas kompetisi di antara perusahaan meningkat. Halangan untuk masuk antara lain termasuk kebutuhan untuk memperoleh *economies of scale* dengan lebih cepat, kebutuhan memperoleh teknologi dan pengetahuan tertentu, kurang pengalaman, kesetiaan pelanggan yang kuat, pilihan akan merk tertentu, kebutuhan akan modal yang besar, kebijaksanaan peraturan pemerintah, kurangnya akses terhadap bahan mentah, lokasi yang tidak sesuai, atau potensi pasar menjadi jenuh.

3. Potensi pengembangan produk pengganti (*Potential development of substitute products*)

Produk pengganti adalah barang atau jasa dari luar industri yang mempunyai fungsi yang mirip atau sama dengan produk yang diproduksi suatu industri. Secara umum, produk pengganti menunjukkan ancaman yang kuat bagi perusahaan pada saat harga produk pengganti menurun dan biaya yang dikeluarkan konsumen untuk pindah ke produk pengganti berkurang.

4. Kekuatan pemasok untuk menawar (*Bargaining power of suppliers*)

Kekuatan pemasok mempengaruhi intensitas kompetisi dalam suatu industri bila tidak ada produk pengganti yang memuaskan perusahaan dalam suatu industri, perusahaan bukanlah pelanggan penting bagi pemasok, barang pemasok penting untuk kesuksesan pasar pembeli, atau produk pemasok menciptakan biaya yang besar apabila konsumen ingin berganti produk.

5. Kekuatan konsumen untuk menawar (*Bargaining power of consumers*)

Kekuatan konsumen untuk menawar tinggi pada saat produk yang dijual standar atau tidak terdifferensiasi, konsumen terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah banyak, konsumen dapat berpindah ke produk lain tanpa biaya mahal, konsumen penting bagi penjual, atau ketika konsumen sudah tahu mengenai produk, harga dan biaya penjual.

#### **2.4.2. *The External Factor Evaluation (EFE) Matrix***

*EFE Matrix* adalah alat untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetisi.

*EFE Matrix* mengumpulkan faktor eksternal utama yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif agar strategi yang dihasilkan nantinya lebih spesifik dan akurat. Faktor eksternal utama ini akan diberikan bobot. Bobot ini menandakan pentingnya faktor untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan kompetitor-kompetitor yang berhasil dengan yang tidak berhasil, atau dengan mendiskusikan faktor itu dan mencapai persetujuan kelompok.

#### **2.4.3. *The Competitive Profile Matrix (CPM)***

CPM mengidentifikasi kompetitor utama perusahaan dan khususnya kekuatan dan kelemahan dalam hubungan dengan posisi strategik perusahaan yang

dijadikan contoh. Bobot dan jumlah nilai terbobot dalam CPM dan EFE mempunyai arti yang sama. Faktor fundamental sukses dalam CPM termasuk isu eksternal dan internal.

Perbedaan antara CPM dan EFE adalah: (1) faktor fundamental sukses dalam CPM lebih lebar, tidak memasukkan data yang spesifik atau akurat, dan biasanya lebih fokus pada isu internal; (2) faktor fundamental utama tidak dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman seperti di EFE; dan (3) dalam CPM, tingkat dan jumlah nilai terbobot untuk perusahaan lawan dapat dibandingkan dengan perusahaan yang dijadikan contoh.

## 2.5. Analisis Internal

Analisis internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Tiap perusahaan yang berbeda jenis mempunyai area fungsional bisnis yang berbeda pula. Dalam perusahaan yang besar, tiap divisi mempunyai kekuatan dan kelemahan tertentu. Kekuatan perusahaan yang tidak mudah untuk disamakan dan ditiru oleh kompetitor disebut *distinctive competencies*. Dengan adanya *distinctive competencies*, perusahaan mempunyai *competitive advantage* dibandingkan dengan kompetitornya. Strategi dibuat untuk memperbaiki kelemahan dan mengubahnya menjadi kekuatan dan bahkan menjadikannya *distinctive competencies*.

Proses untuk melakukan analisis internal dapat dengan konsep RBV (*Resource-Based View*) atau VCA (*Value Chain Analysis*) dan kemudian menyimpulkan dan mengevaluasinya dengan menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrix.

### 2.5.1. *The Resource-Based View (RBV)*

Dalam pandangan RBV, kinerja perusahaan ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya perusahaan. Sumber daya fisik meliputi bangunan/pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, bahan mentah, dan mesin. Sumber

daya manusia meliputi pegawai, pelatihan, pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian. Sumber daya perusahaan meliputi struktur organisasi, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, dan sebagainya. Teori RBV menyatakan bahwa sumber daya adalah sesuatu yang membantu perusahaan untuk menggali peluang dan meminimalkan ancaman.

Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan mempunyai *sustainable competitive advantage* pada saat strategi perusahaan tidak dapat ditiru atau disamakan oleh perusahaan lain (David, 2009). Agar sumber daya menjadi berharga, sumber daya harus mempunyai tiga karakteristik, yaitu: (1) berbeda, (2) susah untuk ditiru, dan (3) tidak mudah digantikan. Ketika sebuah perusahaan mempunyai tiga karakteristik ini, *competitive advantage* perusahaan akan semakin kuat dan akan tercapai *sustainable competitive advantage*.

### **2.5.2. Value Chain Analysis (VCA)**

VCA adalah proses dimana perusahaan menentukan biaya yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan dari pembelian bahan mentah sampai pembuatan produk dan pemasaran produk tersebut.

Tujuan VCA adalah mengidentifikasi dimana biaya yang paling rendah terjadi atau kekurangan yang terjadi di sepanjang rantai nilai dari bahan mentah sampai aktifitas pelayanan konsumen, sehingga perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya.

Perusahaan banyak yang menggunakan VCA untuk memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage*-nya dengan mengefisiensikan dan mengefektifkan bermacam-macam bagian yang ada dalam rantai nilai mereka.

### **2.5.3. The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**

*IFE Matrix* adalah alat formulasi strategi yang menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Dalam membuat *IFE Matrix*, yang diperlukan adalah pendapat berdasarkan intuisi. *IFE Matrix* mengumpulkan faktor internal utama yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif agar strategi yang dihasilkan nantinya lebih spesifik dan akurat. Faktor internal utama ini akan diberikan bobot. Bobot ini menandakan pentingnya faktor untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Diluar apakah faktor utama adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap mempunyai efek yang sangat besar dalam kinerja perusahaan sebaiknya ditandai dengan bobot tertinggi.

## **2.6. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang dicapai melalui aksi yang disebut strategi. Tujuan biasanya kuantitatif, dapat diukur, mudah dimengerti, menantang, mudah dicapai, dan sejalan dengan unit-unit dalam perusahaan. Di dalam tujuan juga terdapat batas waktu pencapaian, biasanya sekitar 2-5 tahun. Tujuan biasanya dituangkan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tingkat diversifikasi.

Dua tujuan yang biasanya ada dalam perusahaan adalah finansial dan stratejik. Tujuan finansial adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan pertumbuhan penghasilan atau keuntungan, dividen yang tinggi, harga saham yang tinggi, dan sebagainya. Tujuan stratejik meliputi meraih pangsa pasar yang lebih besar, kualitas produk yang lebih bagus dari lawan, pengiriman yang lebih cepat, harga yang lebih murah dari lawan, dan sebagainya.

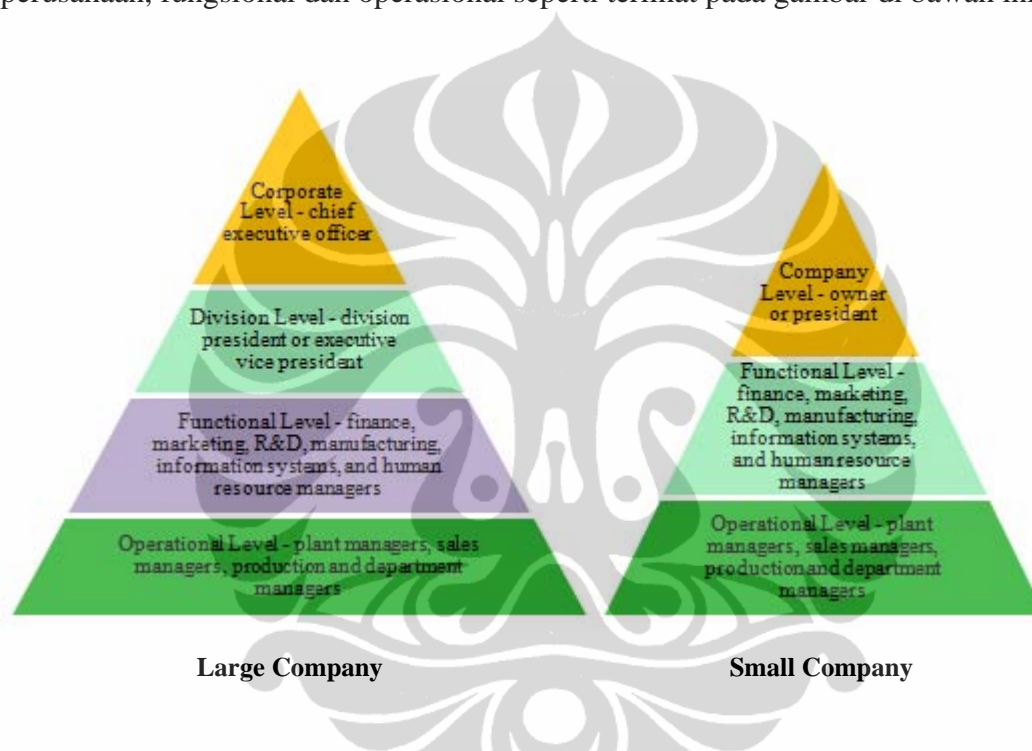
Tujuan jangka panjang perlu bagi perusahaan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajemen. Dengan adanya tujuan jangka panjang yang jelas, perusahaan akan lebih terarah dan strategi yang diambil akan merefleksikan cara mencapai tujuan jangka panjang tersebut.

## **2.7. Analisis dan Pemilihan Strategi**

Langkah terakhir dalam formulasi strategi adalah memilih strategi apa yang tepat bagi perusahaan dengan melihat visi dan misi, faktor internal dan

eksternal, serta tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan adanya strategi ini, perusahaan diharapkan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih tinggi.

David (2009), menyatakan bahwa orang yang berkepentingan dalam pembuatan strategi tidak hanya jajaran top eksekutif. Dalam perusahaan besar ada empat tingkat strategi yaitu: korporasi, divisi, fungsional dan operasional, sedangkan dalam perusahaan kecil hanya ada tiga tingkat strategi yaitu perusahaan, fungsional dan operasional seperti terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 5. Tingkat strategi dengan orang yang paling bertanggungjawab  
Sumber: David (2009: 180)

Setiap orang dalam tingkat strategi ini sebaiknya turut serta dalam membuat perencanaan stratejik dan mengerti strategi tingkat yang lain agar dapat bekerjasama, memfasilitasi, dan berkomitmen satu sama lain.

### 2.7.1. Jenis Strategi

Enam belas jenis alternatif strategi terangkum dalam tabel di bawah ini, termasuk strategi generik Michael Porter yaitu: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Tabel 2. 2. Alternatif strategi bisnis dan definisinya

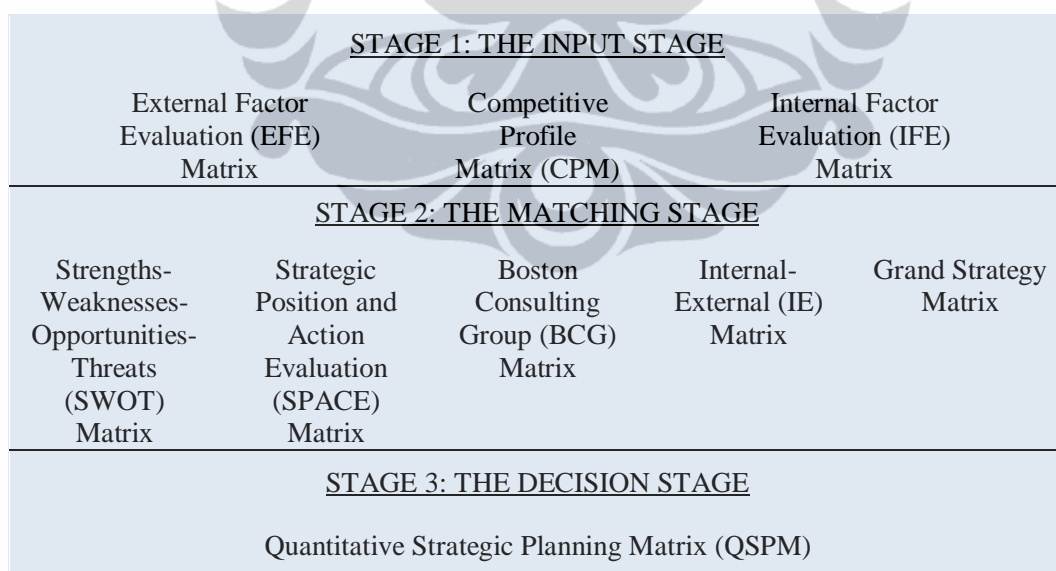
Strategi	Definisi
<b><i>Strategi Integrasi</i></b>	
Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau retail
Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan
Integrasi horisontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas kompetitor perusahaan
<b><i>Strategi Intensif</i></b>	
Penetrasi Pasar	Mencari cara untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada dalam pasar saat ini dengan usaha marketing yang besar
Pengembangan Pasar	Mengenalkan produk atau jasa yang ada ke area geografis yang baru
Pengembangan Produk	Mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada
<b><i>Strategi Diversifikasi</i></b>	
Diversifikasi yang berhubungan	Menambah bisnis yang baru dengan produk atau jasa yang berhubungan dengan bisnis saat ini
Diversifikasi yang tidak berhubungan	Menambah bisnis yang baru dengan produk atau jasa yang tidak berhubungan dengan bisnis saat ini
<b><i>Strategi Defensif</i></b>	
Pengurangan (Retrenchment)	Pengelompokan kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan keuntungan yang menurun
Pembebasan (Divestiture)	Menjual divisi atau bagian dari perusahaan
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan
<b><i>Lima Strategi Generik Michael Porter</i></b>	
<b>Cost leadership</b>	
Cost leadership – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa ke banyak konsumen dengan harga terendah yang ada di pasar
Cost leadership – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa ke banyak konsumen

	dengan nilai terbaik yang ada di pasar
<b>Diferensiasi</b>	Menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di bermacam-macam industri dan ditargetkan kepada konsumen yang tidak <i>price-sensitive</i>
<b>Fokus</b>	
Fokus – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa ke sekelompok kecil konsumen ( <i>niche group</i> ) dengan harga terendah yang ada di pasar
Fokus – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa ke sekelompok kecil konsumen ( <i>niche group</i> ) dengan nilai terbaik yang ada di pasar

Sumber: David (2009)

### 2.7.2. Kerangka Komprehensif Formulasi Strategi

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka tiga tahap pembuatan keputusan, seperti terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 6. Kerangka analitis formulasi strategi

Sumber: David (2009: 222)



### **2.7.2.1. Tahap 1: Tahap Input**

Langkah untuk membuat *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CPM Matrix* telah dibahas pada analisis eksternal dan internal di atas. Informasi dari tiga alat ini menjadi dasar untuk matrix tahap berikutnya yaitu tahap pencocokan dan keputusan.

### **2.7.2.2. Tahap 2: Tahap Pencocokan**

Ada lima teknik dalam tahap pencocokan, yaitu: *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*. Alat-alat ini bergantung pada informasi di tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Tujuan alat-alat pada tahap pencocokan ini adalah untuk mencari pilihan strategi yang mungkin, bukan memilih atau menentukan strategi yang terbaik. Aspek tingkah laku, budaya, dan politik dari pembuatan dan pilihan strategi penting untuk dipertimbangkan dan dikelola.

#### ***SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) Matrix***

*SWOT Matrix* membantu mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: Strategi SO (Kekuatan – Peluang), Strategi WO (Kelemahan – Peluang), Strategi ST (Kekuatan – Ancaman), dan Strategi WT (Kelemahan – Ancaman).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif langsung dengan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Dalam *SWOT Matrix*, penting untuk memasukkan baik faktor internal maupun eksternal dalam bentuk kuantitatif agar strategi yang dihasilkan lebih spesifik.

Analisis *SWOT Matrix* mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu: (1) *SWOT Matrix* tidak menunjukkan bagaimana mencapai *competitive advantage*, jadi analisis ini tidak berakhir disini saja; (2) *SWOT* adalah penilaian yang statis; (3) analisis *SWOT* dapat mengarahkan perusahaan berlebihan dalam menekankan satu faktor internal atau eksternal dalam memformulasikan strategi.

### ***SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix***

*SPACE Matrix* adalah kerangka empat kwadran yang mengindikasikan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling tepat untuk suatu perusahaan.

Sumbu *SPACE Matrix* mewakili dua dimensi internal, yaitu: Kekuatan Finansial (FS) dan *Competitive Advantage* (CA), dan dua dimensi eksternal yaitu Kestabilan Lingkungan (ES) dan Kekuatan Industri (IS). Empat faktor ini mungkin adalah penentu posisi strategis perusahaan yang paling penting.

Faktor-faktor yang menentukan Kekuatan Finansial (FS) misalnya adalah: ROI (*Return on Investment*), hutang, likuiditas, modal kerja, arus kas, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang menentukan *Competitive Advantage* (CA) misalnya adalah: pangsa pasar, kualitas produk, siklus hidup produk, kesetiaan pelanggan, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang menentukan Kestabilan Lingkungan (ES) misalnya adalah: perubahan teknologi, inflasi, tekanan kompetisi, keragaman permintaan, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang menentukan Kekuatan Industri (IS) misalnya adalah: potensial tumbuh, potensi keuntungan, utilisasi sumber daya, produktifitas, utilisasi kapasitas, dan sebagainya.

### ***BCG (Boston Consulting Group) Matrix***

*BCG Matrix* didesain khusus untuk memperkaya usaha perusahaan multi divisi dalam memformulasikan strategi. *BCG Matrix* menampilkan perbedaan di antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) dan tingkat pertumbuhan industri. Posisi pangsa pasar relatif diterangkan sebagai

rasio pangsa pasar (atau penghasilan) divisi itu sendiri dalam industri yang khusus terhadap pangsa pasar (atau penghasilan) perusahaan kompetitor terbesar di industri tersebut.

*BCG Matrix* memiliki keuntungan dan keterbatasan. Keuntungan utama menggunakan *BCG Matrix* adalah bahwa *BCG Matrix* memperhatikan arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi perusahaan.

Keterbatasan *BCG Matrix* adalah: (1) *BCG Matrix* membagi lokasi divisi dalam 4 diagram, sementara kebanyakan perusahaan ada di tengah-tengah *BCG Matrix*, sehingga sulit untuk diklasifikasikan, (2) *BCG Matrix* tidak merefleksikan apakah berbagai divisi ataupun industrinya berkembang sepanjang waktu, jadi hanya merefleksikan pada suatu waktu tertentu, (3) variabel lain selain posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri, misalnya besar pasar dan *competitive advantage*, juga penting dalam pembuatan keputusan strategik mengenai berbagai divisi.

#### ***IE (Internal-Eksternal) Matrix***

*IE Matrix* juga dipergunakan untuk menganalisis berbagai divisi perusahaan seperti *BCG Matrix*. Perbedaan antara *IE Matrix* dan *BCG Matrix* adalah: (1) sumbuanya berbeda; (2) *IE Matrix* membutuhkan lebih banyak informasi mengenai divisi dibandingkan *BCG Matrix*; dan (3) implikasi strategi setiap matrix berbeda, karena itu biasanya perusahaan menggunakan ke dua alat ini dalam memformulasikan strategi alternatif.

*IE Matrix* berdasarkan dua dimensi utama yaitu: nilai jumlah terbobot IFE pada sumbu x dan jumlah nilai terbobot EFE pada sumbu y.

#### ***Grand Strategy Matrix***

*Grand Strategy Matrix* adalah alat yang paling populer dibanding empat alat sebelumnya. *Grand Strategy Matrix* berdasarkan pada dua dimensi evaluasi, yaitu: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan penjualan per tahunnya melebihi 5% dianggap mempunyai pertumbuhan yang cepat.

*Grand Strategy Matrix* mempunyai empat kwadran. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan perusahaan tercantum dalam urutan daftar keatraktifan pada tiap kwadran dalam matrix. Dalam kwadran satu, perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang eksternal dalam beberapa area. Perusahaan dapat mengambil resiko lebih agresif bila diperlukan.

Perusahaan dalam kwadran dua berada dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, sehingga strategi intensif menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan.

Perusahaan dalam kwadran tiga berkompetisi dalam industri yang pertumbuhannya lambat dan mempunyai posisi kompetisi yang lemah. Perusahaan harus membuat perubahan yang drastis dengan cepat untuk menghindari kemunduran lebih jauh dan kemungkinan likuidasi.

Posisi kompetitif yang kuat tapi berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat adalah perusahaan dalam kwadran empat. Perusahaan dalam kwadran ini mempunyai kekuatan untuk melakukan program diversifikasi ke area yang pertumbuhannya lebih menjanjikan.

### **2.7.2.3. Tahap 3: Tahap Keputusan**

Analisis dan intuisi menjadi dasar pembuatan keputusan formulasi strategi. Teknik dalam tahap pencocokan menghasilkan beberapa alternatif strategi. Dari beberapa alternatif strategi ini dapat dibuat skala 1-4 prioritas strategi yang terbaik untuk diterapkan.

Selain membuat urutan prioritas strategi, hanya ada satu teknik analitikal dalam literatur yang di desain untuk menentukan atraktif relatif dari aksi alternatif yang mungkin. Teknik ini disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Tujuan dari teknik ini adalah mengidentifikasikan strategi alternatif apa yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan analisis hasil pencocokan pada tahap 2 untuk memutuskan secara tujuan diantara berbagai alternatif strategi.

Secara konsep, QSPM menentukan keatraktifan relatif dari berbagai strategi berdasarkan sampai sejauh mana perusahaan dapat mengambil keuntungan dari faktor fundamental sukses eksternal utama dan internal utama.

Beberapa fitur positif QSPM yaitu: (1) beberapa set strategi dapat dilihat secara berurutan atau bersamaan, misalnya strategi tingkat korporat dulu baru strategi tingkat divisi; (2) faktor eksternal dan internal yang berhubungan diintegrasikan ke proses keputusan, sehingga kecil kemungkinan ada faktor utama yang luput dari perhatian; dan (3) QSPM dapat digunakan untuk perusahaan kecil dan besar ataupun perusahaan nirlaba.

Selain fitur positif, QSPM juga memiliki keterbatasan, yaitu: (1) selalu membutuhkan penilaian intuisi dan asumsi edukasi; dan (2) QSPM hanya dapat sebagai kondisi informasi dan analisis pencocokan yang dijadikan dasar analisis ini.

