

BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1 Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di dunia industri saat ini, manajemen suatu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dan dapat menjalankan strateginya dengan tepat dan sukses. Apakah yang dimaksud dengan strategi tersebut?

Menurut Porter (2008: 53,57,62-63):

- *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.*
- *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do.*
- *Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.*

Dari penjabaran Porter, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan.

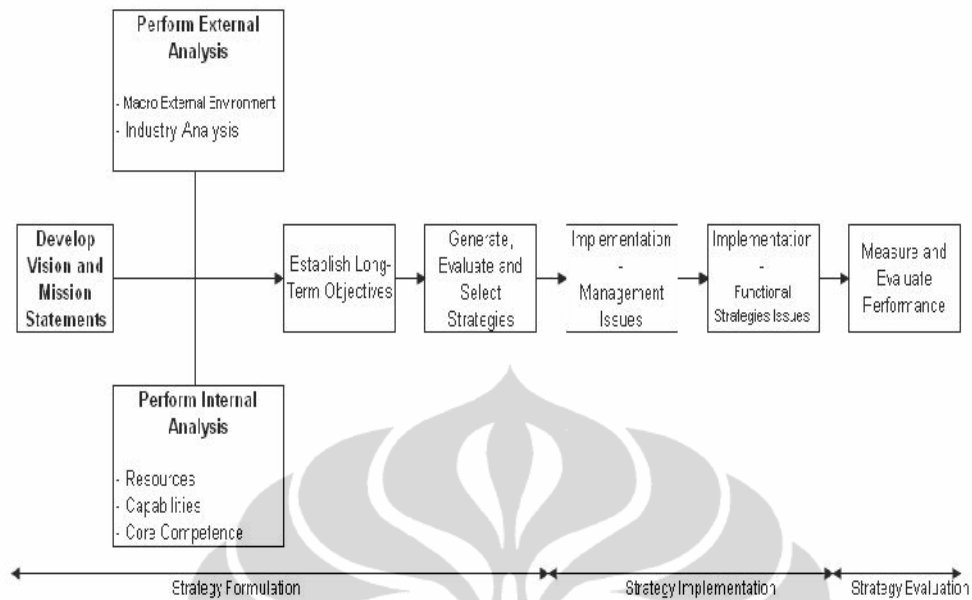
Seperti halnya Porter, Kluyver & Pearce (2006) juga mendefinisikan strategi adalah mengenai bagaimana memposisikan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan melibatkan pilihan industri yang akan dimasuki, produk atau *service* apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan. Tujuan utama dari strategi adalah untuk menciptakan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder* melalui penciptaan nilai bagi konsumen. Dengan kata lain, strategi akan menentukan arah bisnis perusahaan, mulai dari penentuan industri, dan penawaran produk yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki, pengelolaan sumber daya yang penting, sampai pada

tahap memberikan nilai kepada konsumen yang pada akhirnya akan memberikan *profit* (nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder*).

Sementara menurut Hill & Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk *profit*. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

2.1.2 Formulasi Strategi

Menurut David (2001), proses pengelolaan strategi terdiri dari tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, dan pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan diabaikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional atau tidak, apakah akan melakukan *merger* atau *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.



Gambar 2.1 Strategic-Management Model

Sumber : David (2001, hal 13)

Menurut Kluyver & Pearce (2006), proses formulasi strategi dilakukan dalam tiga tahapan berupa pertanyaan, yaitu:

a. *Where are we now?*

Pada tahap ini, kita mengidentifikasi kondisi bisnis dan perusahaan saat ini. Diawali dengan isu-isu mendasar seperti visi dan misi perusahaan, dan siapa pemegang saham utama. Selanjutnya adalah evaluasi detail mengenai kinerja perusahaan saat ini, kondisi lingkungan makro (sosial politik, ekonomi, hukum, dan teknologi) dimana perusahaan beroperasi, peluang dan ancaman di lingkungan industri, dan kekuatan dan kelemahan internal.

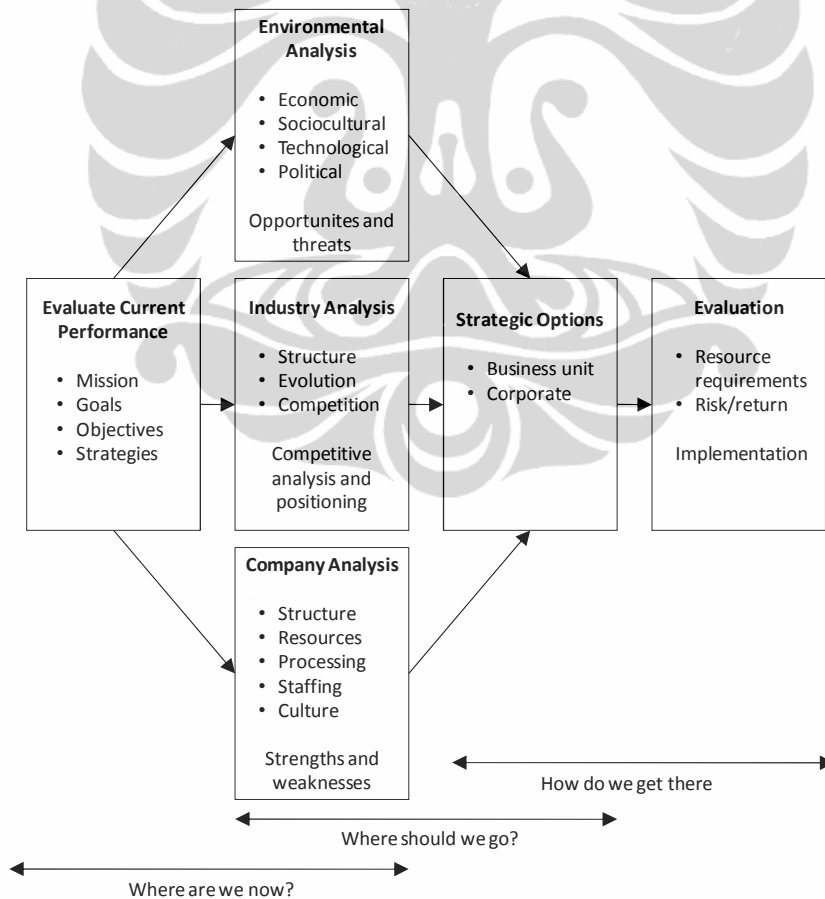
b. *Where do we go?*

Dari jawaban tahap pertama, akan ditelusuri alternatif-alternatif strategi yang ada. Contoh strategi alternatif pada level unit bisnis adalah pilihan seperti apakah akan berkonsentrasi pada pertumbuhan di beberapa segmen pasar atau fokus di pasar yang lebih luas, apakah akan bekerja sama (*partner*) dengan perusahaan lain atau tidak, apakah akan fokus pada nilai tambah atau solusi *low-cost* untuk konsumen. Pada level korporat,

prosesnya terfokus pada pembentukan portofolio bisnis dan pada pembuatan penyesuaian filosofi dan proses. Pada kedua level tersebut (unit bisnis dan korporat), hasil yang diharapkan adalah sebuah pernyataan strategi yang sebenarnya (*the stated strategic intent*) yang dapat mengidentifikasi panduan konsep bisnis perusahaan atau faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan ke depannya.

c. *How do we get there?*

Fokus dari pertanyaan ini adalah bagaimana cara mencapai tujuan yang diinginkan. Isu paling penting pada tahap ini adalah bagaimana menjembatani perbedaan kemampuan (*capability gap*) antara kemampuan perusahaan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai pernyataan strategi yang sebenarnya (*stated strategic intent*).



Gambar 2.2 Proses Formulasi Strategi

Sumber: Kluyver & Pearce (2006, hal 11)

Tahap awal proses formulasi strategi menurut David (2001) dan Kluyver & Pearce (2006) adalah melakukan evaluasi kondisi perusahaan saat ini dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan. Tahapan selanjutnya adalah merumuskan dan melakukan eksplorasi seluruh strategi alternatif yang dapat menjadi solusi dari permasalahan di tahap awal. Tahapan akhirnya adalah melakukan identifikasi *gap* antara kemampuan perusahaan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi terpilih, serta memberikan solusi untuk menghilangkan atau mengurangi *gap* tersebut.

2.1.3 Analisis Eksternal

Tujuan dari analisis eksternal adalah untuk menemukan mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang-peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman-ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus mampu merespon secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial (David, 2001). Peluang akan muncul ketika perusahaan dapat memanfaatkan kondisi lingkungan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi, sementara ancaman akan muncul ketika kondisi lingkungan eksternal membahayakan integritas dan *profit* perusahaan (Hill & Jones, 2007).

Menurut Aaker (2001), selain identifikasi dan pemahaman terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, output lainnya dari analisis eksternal adalah identifikasi ketidakpastian strategi dari sisi bisnis dan lingkungan yang memiliki potensi dalam mempengaruhi strategi. Komponen dari analisis eksternal adalah analisis *customer*, analisis kompetitor, analisis pasar, dan analisis lingkungan (Aaker, 2001).

Kekuatan eksternal dapat dibagi dalam lima kategori besar yaitu (1) ekonomi; (2) sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; (3) politik, pemerintah, dan hukum; (4) teknologi; (5) kekuatan bersaing. Perubahan pada kekuatan eksternal akan berpengaruh kepada perubahan *demand* konsumen. Kekuatan eksternal akan berpengaruh pada tipe produk yang dikembangkan, strategi

positioning dan segmentation, tipe pelayanan yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang akan diakuisisi atau dijual.

2.1.3.1 Analisis PEST

Pada tahun 1967, Francis J. Aguilar mengembangkan alat bantu untuk memindai lingkungan bisnis yang disebut ETPS. Kata ETPS memiliki makna lingkungan *Economic, Technical, Politic, and Social* yang dapat mempengaruhi bisnis. Di 1980, Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca and Porter memasukkan variasi sebutannya seperti: PEST (*Political, Economic, Social, Technical*), PESTLE (*Political, Economic, Sociological, Technological, Environmental, Labor*), dan STEEPLE (*Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical*). Yang paling populer digunakan adalah STEP atau PEST dan PESTLE.

Kotler (1998) berpendapat bahwa analisis PEST adalah alat bantu strategi yang sangat berguna untuk memahami pertumbuhan atau penurunan pasar, posisi bisnis, potensi dan arah untuk beroperasi. PEST adalah kerangka kerja untuk mengenali situasi, dan dengan bantuan model SWOT dan Porter's Five Forces, dapat diaplikasikan oleh perusahaan untuk menganalisis arah strategi. Penggunaan dari analisis PEST dapat menjadi efektif untuk perencanaan bisnis dan strategi, perencanaan pemasaran, pengembangan bisnis dan produk dan laporan penelitian. PEST juga memastikan kinerja perusahaan berada sejalan dengan faktor perubahan yang kuat (*powerful force of change*) yang dapat mempengaruhi lingkungan bisnis (Porter, 1985). PEST berguna ketika suatu perusahaan memutuskan untuk memasukkan operasi bisnisnya ke dalam pasar yang baru atau Negara baru.

Singkatnya, analisis PEST adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis lingkungan dalam lingkup manajemen strategi. Di dalam analisis PEST terdapat faktor eksternal yang merupakan faktor besar yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Penjabaran dari analisis PEST adalah sebagai berikut.

a. *Political*

Bagian ini menganalisis hal-hal seperti seberapa stabil lingkungan politik yang ada, bagaimana dengan kebijakan pajaknya, dan lainnya.

b. *Economic*

Bagian ini menganalisis hal-hal seperti prediksi suku bunga, inflasi, dan lainnya.

c. *Socio-cultural*

Bagian ini menganalisis hal-hal seperti *lifestyle trends*, perubahan demografi, dan lainnya.

d. *Technological*

Bagian ini menganalisis hal-hal seperti seberapa maju teknologi yang ada, dan lainnya.

2.1.3.2 *Five Forces of Porter*

Menurut Porter (2008), ada lima (5) kekuatan (*forces*) persaingan yang membentuk strategi. Memahami kekuatan yang membentuk persaingan di industri adalah titik awal dalam pengembangan strategi. Kekuatan tersebut akan menunjukkan aspek-aspek yang paling signifikan dari lingkungan persaingan. Kekuatan tersebut juga akan menunjukkan apakah suatu industri benar-benar menarik, dan juga membantu investor untuk mengantisipasi sisi positif dan negatif dalam struktur industri. Lima kekuatan tersebut antara lain :

a. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman dari pendatang baru dalam suatu industri tergantung dari besarnya hambatan untuk masuk dan dari reaksi *incumbent* terhadap pendatang baru. Jika hambatan untuk masuk kecil dan reaksi dari *incumbent* kecil, maka ancaman dari pendatang baru tinggi. Hambatan untuk masuk adalah keunggulan yang dimiliki *incumbent* terhadap pendatang baru. Ada 7 sumber hambatan untuk masuk dalam suatu industri, yaitu :

➤ *Supply-side economies of scale*

Hal ini muncul ketika perusahaan yang memproduksi dalam skala besar menikmati biaya yang lebih murah per unitnya karena biaya

tetap (*fixed cost*) bisa disebar ke lebih banyak unit atau pemakaian teknologi yang lebih efisien.



Gambar 2.3 *The Five Forces That Shapes Industry Competition*

Sumber: Porter (2008, hal 4)

- *Demand-side benefits of scale*
Keuntungan ini, dikenal juga dengan nama efek jaringan (*network effect*), muncul di industri ketika kesediaan pembeli untuk membayar suatu produk meningkat bersamaan dengan bertambahnya jumlah pembeli yang menggunakan produk tersebut.
- *Customer switching costs*
Biaya peralihan (*switching costs*) adalah *fixed cost* yang dihadapi pembeli ketika mereka harus berganti penjual.
- *Capital requirements*
Kebutuhan untuk berinvestasi modal keuangan yang besar untuk dapat bersaing juga dapat menjauhkan pendatang baru.
- *Incumbency advantages independent of size*
Incumbent memiliki keunggulan biaya atau kualitas yang tidak dimiliki pesaing.
- *Unequal access to distribution channels*
Pendatang baru harus memastikan jalur distribusi bagi produk atau servicenya.

➤ *Restrictive government policy*

Kebijakan pemerintah dapat membantu atau mempersulit pendatang baru.

b. Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Supplier yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama. *Supplier* yang kuat dapat menjatuhkan *profit* dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

c. Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli yang kuat, kebalikan dari *supplier* yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik, dan memainkan partisipan industri yang satu dengan yang lainnya untuk kepentingan *profit* industri.

d. Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Produk pengganti (*substitute products*) menampilkan fungsi yang sama dengan produk di industri tersebut. Produk atau jasa pengganti membatasi potensi *profit* suatu industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat dipasang oleh suatu industri.

e. Persaingan antara pesaing yang ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Persaingan antara pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Persaingan yang tinggi akan membatasi *profit* suatu industri.

2.1.4 Analisis Internal

Menurut Kluyver & Pearce (2006), analisis eksternal sangat bermanfaat dalam menentukan strategi apa yang harus dipertimbangkan perusahaan, sementara analisis internal perusahaan (sumber daya strategis organisasi) sangat bermanfaat dalam menentukan strategi apa yang dapat perusahaan kejar dengan sukses. Sementara menurut Campbell, Stonehouse, & Houston (2002), analisis internal menyediakan pemahaman akan potensi keunggulan daya saing yang ada

dan area mana yang harus diprioritaskan untuk memastikan keberlangsungan bisnis.

Pearce & Robinson (2003) menyatakan adanya perspektif baru dalam memahami kesuksesan perusahaan yang banyak diadopsi manager dan penulis, yaitu seberapa baik perusahaan memanfaatkan sumber daya internalnya – *resource-based view* (RBV). Kluyver & Pearce (2006) juga berpendapat bahwa dalam melakukan analisis internal perusahaan, ada 2 prinsip utama yaitu :

- Mendaftar dan melakukan penilaian atas sumber daya perusahaan saat ini dan kompetensi inti yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan daya saing.
- Mengidentifikasi tekanan internal untuk perubahan dan kekuatan perlawanan.

Sumber daya strategis perusahaan terdiri dari aset fisik, financial, sumber daya manusia, dan aset organisasi. Aset fisik perusahaan, seperti kantor cabang yang dekat dengan lokasi pelanggan yang penting dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. Aset fisik tidak harus dimiliki perusahaan, aset dari outsourcing, leasing, franchising, dan partnering juga termasuk dalam sumber daya yang dapat dimanfaatkan. Kekuatan financial adalah pengukuran terhadap posisi saing perusahaan, kesuksesan pasar, dan kemampuan untuk berinvestasi di masa yang akan datang. Kualitas sumber daya manusia (kepemimpinan yang kuat, manajer berpengalaman dan terlatih, pekerja yang memiliki motivasi) dapat menjadi sumber daya strategis yang penting. Terakhir, sumber daya strategis organisasi adalah kompetensi, proses, keahlian, dan pengetahuan tertentu di bawah control organisasi.

2.1.4.1 Sumber Daya Keuangan

Pada level korporasi, evaluasi dari kinerja keuangan perusahaan menggunakan analisis dari laporan laba rugi (*income statement*), laporan arus kas (*cash flow*), dan neraca (*balance sheet*). Analisis rasio keuangan (*financial ratio analysis*) dapat menyediakan gambaran singkat dan jelas dari *profit*, likuiditas, *leverage*, dan aktivitas perusahaan saat ini dan di masa sebelumnya. Rasio

keuntungan (*profitability ratio*) mengukur seberapa baik perusahaan tersebut menggunakan sumber dayanya. Rasio likuiditas fokus terhadap aliran arus kas (*cash flow*) perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya. Rasio *leverage* dapat menjadi pertimbangan improvisasi dalam pendanaan operasional. Rasio aktivitas mengukur produktivitas dan efisiensi. (Kluyver & Pearce, 2006).

Rasio-rasio tersebut dapat digunakan untuk mengukur:

- a. Posisi bisnis perusahaan dalam industri.
- b. Ukuran objektif strategi yang telah dicapai.
- c. Kemudahan bisnis dalam pendapatan dan biaya.
- d. Level risiko keuangan dalam hubungannya dengan strategi saat ini maupun strategi yang akan diusulkan.

2.1.4.2 Sumber Daya Manusia dan Aset Organisasi

Suatu perusahaan dijalankan oleh manusia dan untuk manusia. Meskipun beberapa sumber daya strategis dapat ditiru, manusia yang menjalankan perusahaan termasuk para *stakeholder* bersifat unik. Memahami kepentingan, aspirasi, dan kemampuan mereka adalah kunci dalam menentukan pilihan dan posisi strategis perusahaan. Pengembangan karyawan secara terus menerus melalui *on-the-job-training* maupun program pelatihan lainnya merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pertumbuhan sumber daya manusia.

Pengetahuan dan modal intelektual adalah dua hal yang sangat berpengaruh terhadap keunggulan daya saing. Keunggulan daya saing suatu perusahaan datang dari nilai yang diberikan kepada konsumennya. Keunggulan daya saing tercipta dan bertahan ketika suatu perusahaan dapat terus menguasai dan menerapkan pengetahuan dengan lebih cepat dan lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Bagian terbesar dari modal intelektual adalah perwakilan dari total pengetahuan yang dimiliki oleh individu, grup, dan unit dalam suatu perusahaan. Pengetahuan akan menjadi aset ketika dikelola dan ditransfer.

Reputasi perusahaan di mata *customer*, *partner*, dan *supplier* dapat menjadi aset strategi yang kuat. Adanya jarak antara *customer*, distributor, dan manufaktur menciptakan kebutuhan akan suatu *brand*. *Brand* akan menyediakan

jaminan akan reliabilitas dan kualitas. *Brand* adalah asset strategi yang akan membentuk perusahaan dalam membangun dan mendapatkan *customer loyalty*.

2.1.4.3 Kompetensi Inti

Menurut Thompson (2005), kompetensi (*competence*) adalah sesuatu yang dilakukan organisasi dengan baik, hampir berupa pembelajaran produk dan pengalaman; kompetensi inti (*core competence*) adalah suatu aktivitas penting untuk bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan lebih baik dari aktivitas internal lainnya; dan *distinctive competence* adalah suatu aktivitas yang bernilai untuk bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan lebih baik dari pesaingnya. Perbedaan mendasar antara kompetensi, kompetensi inti dan kompetensi *disctinctive* yaitu tidak semua kemampuan bersaing itu sama. Beberapa kompetensi dan kemampuan bersaing hanya memungkinkan untuk bertahan di pasar karena mayoritas pesaing memilikinya. Akan tetapi, tidak memiliki kompetensi dan kemampuan bersaing yang dimiliki pesaing dapat berujung di kerugian bersaing (*competitive disadvantage*). Kompetensi inti lebih penting dalam bersaing dari kompetensi biasa karena mereka menambah kekuatan strategi perusahaan dan memiliki hasil positif yang lebih besar dalam posisi pasar dan *profit* perusahaan.

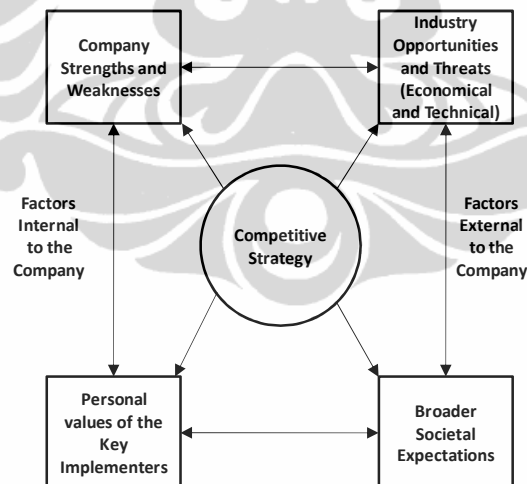
Sementara menurut Kluyver & Pearce (2006), kompetensi inti (*core competency*) mewakili kemampuan unik suatu perusahaan dalam membangun keunggulan daya saing. Pengembangan kompetensi inti dapat menjadi kunci dalam membangun keunggulan strategi jangka panjang. Kompetensi inti berkembang seiring dengan perusahaan mengembangkan proses bisnis dan asset intelektualnya. Kompetensi inti tidak hanya suatu hal yang dilakukan perusahaan dengan baik, melainkan serangkaian keahlian atau sistem yang menciptakan nilai unik yang tinggi bagi *customernya*. Serangkaian keahlian atau sistem tersebut harus berkontribusi dalam memberi manfaat bagi *customer*, sulit untuk ditiru pesaing, dan memudahkan akses ke pasar.

Kompetensi inti harus fokus pada penciptaan nilai dan beradaptasi seiring perubahan kebutuhan *customer*. Hamel dan Prahalad (1990) mengusulkan tiga tes untuk mengidentifikasi kompetensi inti.

- a. Kompetensi inti harus menyediakan akses ke pasar yang luas.
- b. Kompetensi inti harus membantu dalam membedakan (*differentiate*) produk inti dan pelayanan.
- c. Kompetensi inti harus sulit untuk ditiru karena mewakili berbagai keahlian, teknologi, dan elemen organisasi.

2.1.5 Formulasi Strategi Bersaing

Formulasi strategi bersaing melibatkan empat faktor yang menentukan batasan apa yang dapat dicapai perusahaan dengan sukses (Porter, 1980). Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah gambaran dari aset dan keahlian dibandingkan dengan pesaing, termasuk sumber daya keuangan, teknologi yang dimiliki, identifikasi brand, dan lainnya. Nilai personal dari suatu organisasi adalah motivasi dan kebutuhan dari eksekutif perusahaan dan personel lainnya yang harus mengimplementasikan strategi yang dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai tersebut akan menentukan batasan internal terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan perusahaan.



Gambar 2.4 Konteks dimana Strategi Bersaing Diformulasikan

Sumber: Porter (1980, hal xxvi)

Batasan eksternal ditentukan oleh industri dan lingkungan. Peluang dan ancaman industri mendefinisikan lingkungan bersaing, dengan risiko dan *reward* potensial yang ada. Ekspektasi umum (*societal expectation*) menggambarkan

kontak perusahaan dengan hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepedulian sosial, dan lainnya. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diimplementasikan.

Menurut Kluyver dan Pearce (2006), manager akan menghadapi empat tantangan dalam membuat formulasi strategi bersaing pada level unit bisnis.

- a. Analisis lingkungan kompetitif
- b. Antisipasi tindakan pesaing
- c. Mengumpulkan opsi strategi yang memungkinkan
- d. Memilih dari alternative yang ada

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) ketika perusahaan tersebut sukses dalam mendesain dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai (*value-creating strategy*) yang tidak dilakukan oleh pesaing saat ini. Keunggulan daya saing disebut lestari atau berkelanjutan (*sustainable*) ketika pesaing yang ada saat ini maupun pesaing baru tidak mampu meniru atau menerapkannya.

Dalam konteks kompetitif, nilai (*value*) adalah manfaat yang diterima oleh pembeli sehingga bersedia membayar perusahaan untuk manfaat tersebut. *Customer* akan mendapatkan nilai dari *product differentiation*, biaya produk dan kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan mereka. Aktivitas penciptaan nilai dibutuhkan dalam membangun keunggulan daya saing.

2.1.6 Model Analisis

2.1.6.1 Matriks TOWS

Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan factor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti *market share*, *brand recognition*,

atau lainnya. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan.

Tabel 2.1 Matriks TOWS

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
Internal Strengths (S)	SO	ST
1	<i>"Maxi-Maxi" Strategy</i>	<i>"Maxi-Mini" Strategy</i>
2	Strategies that use strengths to maximize opportunities .	Strategies that use strengths to minimize threats .
3		
4		
Internal Weaknesses (W)	WO	WT
1	<i>"Mini-Maxi" Strategy</i>	<i>"Mini-Mini" Strategy</i>
2	Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities .	Strategies that minimize weaknesses and avoid threats .
3		
4		

Sumber: David (2001, hal 206)

Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi (David,2001) yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks. Masing-masing dari perpaduan atribut tersebut menghasilkan suatu strategi.

- Strategi S-O (*Maxy-Maxy Strategy*): strategi yang digunakan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan-kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang-peluang (*Opportunities*) yang ada.
- Strategi S-T (*Maxy-Mini Strategy*): strategy yang digunakan untuk memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan-kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki untuk meminimalisasi ancaman-ancaman (*Threats*) yang ada.
- Strategi W-O (*Mini-Maxy Strategy*) : strategi yang digunakan untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang-peluang (*Opportunities*) yang ada.

- Strategi W-T (*Mini-Mini Strategy*): strategi yang digunakan untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki dan meminimalisasi ancaman-ancaman (*Threats*) yang ada.

2.1.6.2 Matriks *Grand Strategy*

Sebagai tambahan dari Matriks TOWS, Matriks *Grand Strategy* telah menjadi model populer dalam memformulasikan strategi alternatif (David, 2001). Matriks *Grand Strategy* dibuat berdasarkan situasi bisnis yang didefinisikan dalam 2 faktor: pertumbuhan pasar pada umumnya dan posisi saing perusahaan di pasar tersebut (Pearce & Robinson, 2003). Dari kedua faktor tersebut, suatu bisnis dapat dikategorikan dalam salah satu dari keempat kuadran yang ada: (I) posisi saing yang kuat di dalam pasar yang pertumbuhannya cepat, (II) posisi saing lemah di dalam pasar yang pertumbuhannya cepat, (III) posisi saing lemah di dalam pasar yang pertumbuhannya lambat, atau (IV) posisi saing kuat di dalam pasar yang pertumbuhannya lambat. Masing-masing kuadran mengusulkan sekumpulan kemungkinan dalam pemilihan strategi *grand*.

Menurut Pearce & Robinson, perusahaan dalam kuadran I ada pada posisi sangat strategis. Satu strategi *grand* yang jelas untuk perusahaan seperti itu adalah terus berkonsentrasi dalam bisnis mereka saat ini (*concentrated growth*), karena konsumen tampak puas dengan strategi perusahaan saat ini. Strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi (*concentrated growth*) biasanya dilakukan melalui pengembangan pasar, pengembangan produk, atau kombinasi keduanya. Akan tetapi, jika perusahaan memiliki sumber daya yang melebihi permintaan strategi pertumbuhan terkonsentrasi, maka strategi integrasi *vertical* (*forward, backward, horizontal*) harus dipertimbangkan. Terakhir, untuk meminimalisasi risiko yang terasosiasi dengan sempitnya lingkup produk, perusahaan di kuadran 1 harus mempertimbangkan diversifikasi konsentris.

David (2001) juga berpendapat bahwa perusahaan di kuadran I ada di posisi sangat strategis dan strategi yang tepat adalah terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) saat ini. Ketiga strategi tersebut disebut sebagai strategi –

strategi intensif (*intensive strategies*). Tidak bijaksana bagi perusahaan di kuadran I untuk berpindah dari keunggulan daya saingnya yang sudah ada.

Perusahaan dalam kuadran II harus mengevaluasi dengan serius kehadiran mereka saat ini di pasar. Jika perusahaan telah bersaing cukup lama untuk dapat memperkirakan dengan akurat kualitas dari strategi *grand* saat ini, maka perusahaan harus menentukan: (1) mengapa strategi tersebut tidak efektif dan (2) apakah strategi tersebut mampu bersaing dengan efektif. Berdasarkan jawaban tersebut, perusahaan harus memilih satu dari empat pilihan strategi *grand*: formulasi atau formulasi ulang strategi pertumbuhan terkonsentrasi, integrasi horizontal, *divestiture*, atau likuidasi.



Gambar 2.5 Matriks *Grand Strategy*

Sumber: David (2001, hal 218)

Manager strategi yang memiliki bisnis di kuadran III dan mengharapkan pertumbuhan lambat pasar yang berkelanjutan dan posisi saing yang lemah biasanya akan mencoba untuk menurunkan komitmen sumber daya mereka dalam bisnis ini (*retrenchment*). Alternatif lain dalam kuadran III yaitu diversifikasi, *divestiture*, atau likuidasi.

Bisnis di kuadran IV memiliki kekuatan untuk memperluas ke area yang lebih menjanjikan pertumbuhan. Bisnis seperti ini memiliki karakteristik level

arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas sehingga mereka berada dalam posisi sangat tepat untuk melakukan diversifikasi.

2.1.6.3 *Diamond Model Hambrick & Frederickson*

Hambrick & Frederickson (2001:48) menyatakan:

“After more than 30 years of hard thinking about strategy, consultants and scholars have provided executives with an abundance of frameworks for analyzing strategic situations. We now have fiveforces analysis, core competencies, hypercompetition, the resource-based view of the firm, value chains, and a host of other helpful, often powerful, analytic tools. Missing, however, has been any guidance as to what the product of these tools should be—or what actually constitutes a strategy...Strategy has become a catchall term used to mean whatever one wants it to mean... If a business must have a single, unified strategy, then it must necessarily have parts. What are those parts? “

Menurut Hambrick & Frederickson (2001), suatu strategi memiliki 5 elemen, yang menyediakan jawaban bagi 5 pertanyaan. Kelima elemen tersebut akan membentuk satu kesatuan. Ketika yang lain (David, Kluver & Pearce, Porter) terfokus kepada input strategi, Hambrick & Frederickson berfokus kepada outputnya, komposisi dan desain dari strategi.

Arena: Where will we be active? (and with how much emphasis?)

Pilihan strategi paling mendasar yang dibuat oleh strategis adalah, dimana (arena mana) bisnisnya akan aktif. Dalam memilih arena, seorang strategis perlu untuk mengindikasikan tidak hanya dimana bisnisnya akan aktif, melainkan juga seberapa penting masing-masingnya tersebut.

Vehicle: How will we get there?

Setelah memutuskan di arena mana bisnis akan bermain, strategis juga harus memutuskan bagaimana cara menuju ke sana. Jika kita telah memutuskan untuk memperluas jangkauan produk kita, apakah kita akan mencapainya dengan bergantung pada pengembangan produk internal ataukah dengan kendaraan lain, seperti joint venture atau akuisisi?

Keputusan arena mana yang akan dimasuki adalah masalah penting. Keputusan untuk memasuki kategori produk baru dipenuhi dengan ketidakpastian.

Kegagalan dalam mempertimbang dan merealisasikan kendaraan untuk ekspansi dapat berujung pada masuknya produk baru menjadi tertunda dan menghabiskan biaya yang tak perlu.

Differentiators: How will we win?

Seorang strategis harus menspesifikasikan tidak hanya dimana perusahaan akan aktif (*arena*) dan bagaimana cara menuju ke sana (*vehicle*), tetapi juga bagaimana perusahaan dapat menang di pasar, bagaimana menarik *customer* ke arah kita. Dalam dunia kompetisi, menang adalah hasil dari diferensiasi. Diferensiasi adalah salah satu jenis keunggulan bersaing yang dapat dimiliki perusahaan (Porter, 1994).

Mencapai keunggulan di pasar tidak selalu berarti perusahaan harus memiliki satu dimensi diferensiasi yang istimewa, seringkali kombinasi dari diferensiasi menghasilkan keunggulan di pasar. Selain diferensiasi terencana – *image, customization, harga, product style, after sales services*, dan lainnya – isu kritis untuk strategis adalah membuat pilihan yang terencana. Manajemen harus membuat diferensiasi yang unik untuk menang.

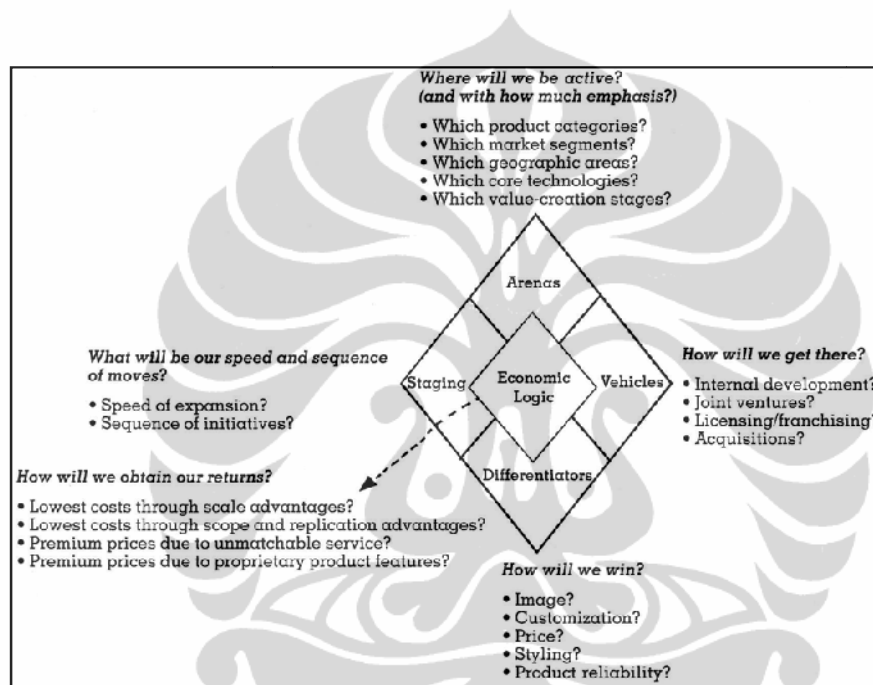
Staging: What will be our speed and sequences of moves?

Pilihan arena, kendaraan, dan diferensiasi membentuk apa yang disebut substansi dari strategi. Tetapi substansi ini membutuhkan elemen keempat, tahapan (*staging*) atau kecepatan dan urutan bergerak dalam mencapai sukses. Keputusan mengenai tahapan ditentukan oleh beberapa faktor. Pertama adalah sumber daya (pendanaan dan sumber daya manusia). Kedua, *urgency*, beberapa elemen strategi mungkin menghadapi peluang yang sempit, sehingga harus dikejar terlebih dahulu. Ketiga, pencapaian kredibilitas. Keempat, mengejar kemenangan yang mudah (*pursuit early wins*). Akan lebih bijaksana untuk melaksanakan bagian strategi yang memungkinkan sebelum mencoba yang lebih menantang atau tidak dikenal.

Economic Logic: How will returns be obtained?

Di dalam jantung strategi bisnis harus tertera jelas bagaimana *profit* akan didapatkan, tidak hanya sekedar *profit*, melainkan *profit* di atas modal perusahaan.

Ketika strategi dikonsepsikan sebagai membuat pilihan - pilihan manajemen mengenai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan perusahaan – maka strategi diamond akan mengikhtisarkan pilihan-pilihan dan jurang pilihan antara strategi saat ini dengan strategi yang diajukan. Input bagi analisis dengan strategi *diamond* akan melibatkan visi dan misi organisasi, tujuan dan objektif suatu strategi, dan analisis internal dan eksternal. Kelima elemen tersebut akan berkolaborasi bersama dalam metode yang sistematis.



Gambar 2.6 Five Major Elements of Strategy

Sumber : Hambrick & Frederickson (2001, hal 51)

2.2 Tipe Strategi

David (2001) mendefinisikan beberapa tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dikejar perusahaan. Setiap strategi alternatif memiliki variasi tak terbatas. Sebagai contoh, penetrasi pasar dapat mencakup penambahan tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penyebaran kupon promosi, dan penggunaan tindakan – tindakan serupa untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah geografis tertentu. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Oleh karena itu, keputusan

harus diambil, dengan mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.

2.2.1 Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif kadang disebut sebagai strategi – strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi – strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

a. Strategi integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b. Strategi integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu kepada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang terjadi dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. *Merger*, akuisisi dan pengambilalihan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2.2.2 Strategi Intensif

Pada pasar yang sedang tumbuh, Ansoff (et al., 1990) membagi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Formulasi ini dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru pada pasar yang ada maupun pasar yang baru. Mengacu pada model Ansoff, David menggolongkan strategi tersebut berdasarkan intensitas yang dilakukan. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai

strategi – strategi intensif (*intensive strategies*) sebab hal – hal tersebut membutuhkan adanya upaya – upaya intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

		<i>Product and Services</i>	
		<i>Existing</i>	<i>New</i>
<i>Market</i>	<i>Existing</i>	<i>Market Penetration</i>	<i>Product Development</i>
	<i>New</i>	<i>Market Development</i>	<i>Diversification</i>

Gambar 2.7 Strategi Pasar Produk

Sumber: Ansoff (et al., 1990)

- a. Strategi penetrasi pasar
Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi dengan strategi – strategi lainnya.
- b. Strategi pengembangan pasar
Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah – wilayah geografis yang baru.
- c. Strategi pengembangan produk
Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

2.2.3 Strategi Diversifikasi

Terdapat 2 tipe umum strategi – strategi diversifikasi : terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Strategi diversifikasi terkait disebut strategi *concentric*. Strategi diversifikasi tidak terkait terbagi dua menjadi strategi diversifikasi horizontal dan diversifikasi *conglomerate*. Perbedaan diversifikasi horizontal dan *conglomerate* adalah, diversifikasi horizontal ditujukan kepada *customer* yang sudah ada, sementara diversifikasi *conglomerate* ditujukan bagi *customer* baru.

2.2.4 Strategi Defensif

Selain strategi integrasi, intensif dan diversifikasi, perusahaan juga dapat melakukan penciutan, divestasi dan likuidasi. Penciutan terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Kadang kala disebut pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu perusahaan.

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas – aktivitas perusahaan yang lain.

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah – pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.