

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum Manajemen Strategik

Strategi merupakan cara suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang dan membutuhkan komitmen dari seluruh elemen organisasi tersebut. Hal ini termasuk dalam pengambilan keputusan akan jenis industri yang kita pilih, produk apa yang akan kita hasilkan atau servis yang kita tawarkan dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan untuk mendukung pilihan tersebut. Pada akhirnya dari pilihan tersebut adalah untuk menciptakan nilai buat para pemegang saham dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut.

Strategi yang baik adalah yang mampu menciptakan nilai buat pemegang saham, mitra, pemasok, karyawan dan lingkungannya dengan memberikan kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik daripada yang ditawarkan oleh pihak lain. Hal ini tidak mudah karena seiring dengan berjalannya waktu kebutuhan dan keinginan pelanggan berubah karena adanya tambahan pengetahuan tentang produk atau jasa layanan yang dibutuhkannya baik karena adanya kompetitor baru atau karena adanya kompetitor yang mendefinisikan ulang atas nilai-nilai dari produk atau jasa yang ditawarkan tersebut.

Visi adalah pernyataan dari manajemen puncak terhadap tujuan organisasi jangka panjang, dengan kata lain merupakan deskripsi dari *competitive position* seperti apa yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu dan kompetensi apa yang harus dimiliki untuk mendukung hal tersebut. Sebuah pernyataan visi yang baik mengandung 3 hal yaitu :

1. Visi harus jelas tetapi tidak terlalu menghambat sehingga tidak menghalangi adanya inisiatif-inisiatif baru.
2. Merupakan hal yang diinginkan yang memenuhi harapan dan nilai bagi *stakeholder*.
3. Visi harus merupakan sesuatu yang layak sehingga harus bisa diimplementasikan.

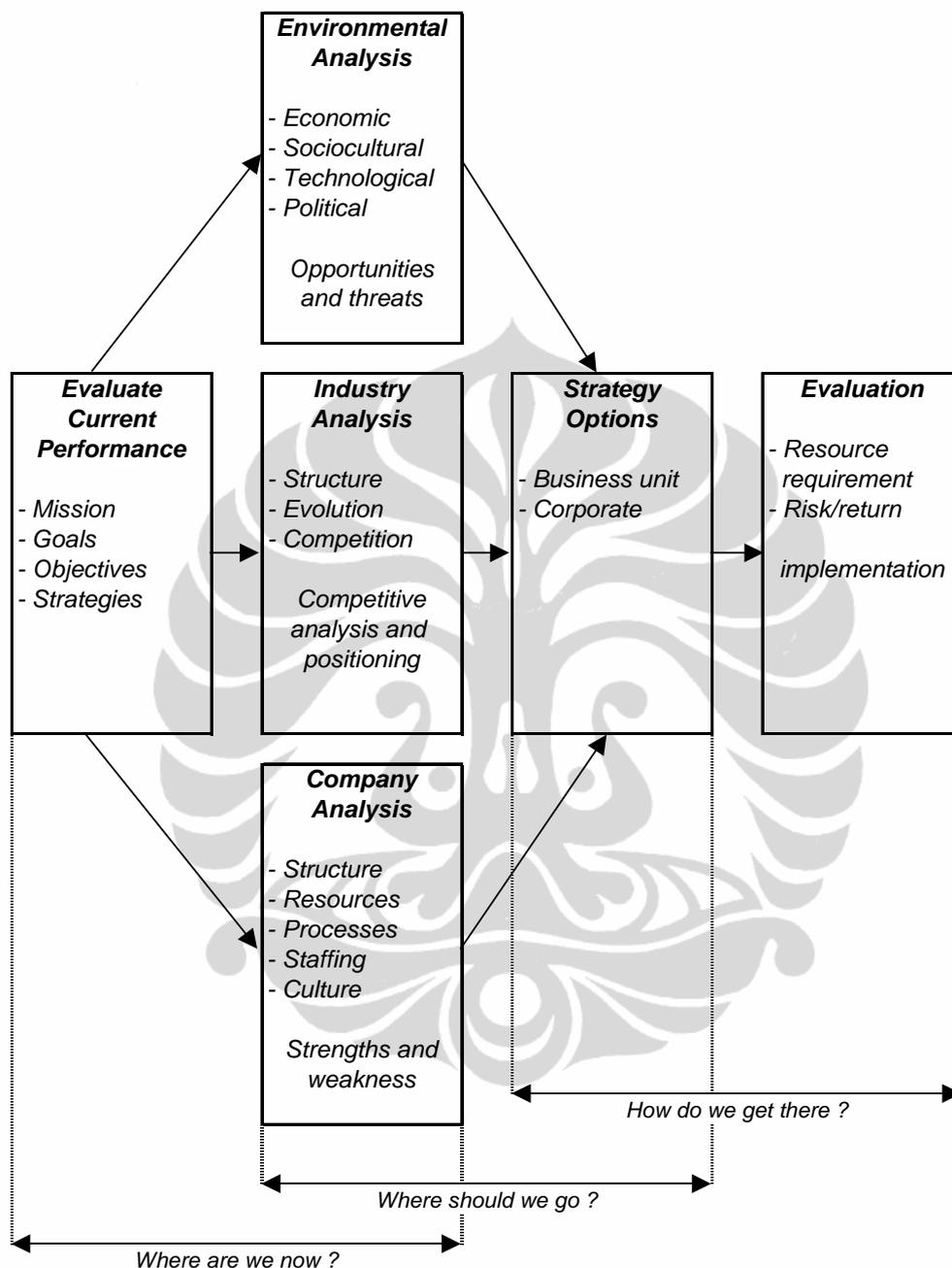
Merangkai sebuah pernyataan visi terdapat dua hal yang penting yang harus dipelajari, yakni : Pertama, kebanyakan perusahaan yang sukses mereka fokus pada hal yang tidak terlalu luas tetapi mereka mengerjakannya dengan kesungguhan yang luar biasa. Kedua, kebanyakan perusahaan yang sukses tersebut mencapai posisi yang unggul dengan mengadopsi visi yang jauh lebih besar dibanding sumber daya yang ada dan kompetensi yang dimungkinkan. Untuk mendapatkan posisi pemimpin pasar, fokus hanya pada pengendalian persaingan saja tidak cukup melainkan diperlukan kepemimpinan yang kuat yang mampu mendeskripsikan prasyarat untuk menciptakan masa depan yang baru.

Misi adalah pernyataan mengapa organisasi tersebut harus ada. Pernyataan dari misi biasanya mengandung cara-cara bagaimana perusahaan dijalankan oleh pihak manajemen dalam hal mengimplementasikan misi perusahaan. Misi harus bisa dipahami oleh segenap karyawan perusahaan sehingga dalam bekerja sehari-hari misi tersebut selalu tercermin. Hal ini sangat penting karena akan memberikan inspirasi kepada setiap karyawan sehingga dalam proses pengambilan keputusan selalu merefleksikan misi organisasi.

Visi dan misi organisasi tersebut harus benar-benar bisa dipahami dan dijalankan oleh segenap warga organisasi tersebut. Diperlukan pemimpin yang kuat untuk mendorong terimplementasikannya hal tersebut serta pemimpin yang bisa berpikir strategis yang akan membawa kepada bertambahnya *shareholder value*.

Langkah-langkah untuk memformulasikan strategi perusahaan yang baik pada mulanya adalah dilakukan asesmen untuk melihat kondisi saat ini sehingga diperlukan pernyataan visi dan misi dari pimpinan puncak organisasi yang akan membawa organisasi tersebut ke arah mana. Lalu melakukan asesmen terhadap lingkungan yang dilanjutkan dengan penentuan strategi yang akan dipilih. Evaluasi terus menerus harus selalu dilakukan supaya diperoleh panduan jika terjadi perbedaan antara keinginan awal dengan hasil yang terjadi. Fungsi manajemen adalah untuk mengambil keputusan terhadap perbedaan tersebut sehingga bisa dilakukan koreksi, apakah tujuan yang dikoreksi karena pada kondisi nyata tujuan tersebut belum memungkinkan atau memacu segenap team supaya kembali kepada tujuan awal organisasi.

Gambar 2.1. Proses Formulasi Strategi



Sumber : Cornelis A. De Kluyer, *Strategy a view from the top*, 2nd edition, 2006

Formulasi strategi pada organisasi perusahaan terjadi pada tingkat korporasi, unit bisnis dan level-level fungsi dalam organisasi. Pada tingkatan multibisnis, strategi korporasi memperhatikan bagaimana perusahaan bersaing dan bagaimana dengan portofolionya. Pada perusahaan dengan satu produk atau jasa layanan, atau pada divisi dari sebuah perusahaan multibisnis, strategi unit bisnis

biasanya lebih berkonsentrasi pada keputusan jenis produk atau jasa layanan apa yang akan ditawarkan, bagaimana membuatnya di pabrik dan bagaimana mendistribusikan produk tersebut hingga sampai di pasar. Strategi fungsional biasanya hanya terlibat pada masalah yang *scopenya* lebih kecil seperti bagian pemasaran, bagian sumber daya manusia atau bagian teknologi. Semua yang disebut di atas adalah bagian dari manajemen strategi dan secara keseluruhan disebut proses manajerial untuk memberikan arahan jangka panjang dari organisasi.

Proses formulasi strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga pertanyaan, yaitu dimana kita saat ini ? kemana kita akan menuju ? dan bagaimana kita bisa mencapainya ? seperti pada gambar 2.1. Setiap pertanyaan mendefinisikan bagian dari proses dan jenis saran yang berbeda dari analisis dan evaluasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa komponen dari analisis strategis saling tumpang tindih (*overlap*).

Pertanyaan “dimana kita saat ini ?” menunjukkan bahwa kita perlu melakukan asesmen terhadap fase bisnis atau terhadap perusahaan secara keseluruhan. Dimulai dari melihat sisi *fundamental* perusahaan seperti misi dari organisasi tersebut dan visi jangka panjang manajemen untuk perusahaan dan siapa saja *stakeholder* dari perusahaan tersebut. Hal-hal kunci yang harus dilihat adalah sisi kinerja perusahaan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternalnya secara luas baik karena adanya lingkungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang memberikan pengaruh terhadap operasi perusahaan.

Pertanyaan “kemana kita akan menuju ?” adalah pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan perencanaan dan eksplorasi alternatif strategi berdasarkan jawaban dari pertanyaan nomor satu. Pada level unit bisnis, pilihan untuk konsentrasi berkembang dalam segmen pasar yang sempit atau pada pasar yang luas, apakah untuk bermitra dengan perusahaan lain atau akan menjalankan strategi tersebut sendirian, apakah akan berfokus pada nilai tambah atau berfokus pada solusi biaya rendah buat pelanggan. Pada level korporasi, bagian ini merupakan bagian dari proses dimana berfokus pada pembentukan portofolio dari bisnis yang sudah ditekuninya. Pada kedua level tersebut akan mempunyai hasil

yaitu pernyataan dari *strategic intent*, dimana mengidentifikasi konsep bisnis yang menggerakkan perusahaan ke masa yang akan datang.

Pertanyaan “bagaimana kita akan mencapainya?” merupakan bagian dari proses yang berfokus pada bagaimana kita mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Salah satu hal yang cukup penting pada tahapan ini adalah bagaimana menjembatani *capability gap*, yaitu adanya perbedaan kemampuan organisasi saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai apa yang sudah dinyatakan dalam *strategic intent*. Hal ini berhubungan dengan penyelarasan strategi dari kompetensi inti (*core competency*) dengan kebutuhan pasar yang baru tumbuh (*emerging market needs*) dan dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses yang mendukung kesuksesan implementasi strategi yang sudah dipilih oleh organisasi tersebut. Produk atau hasil akhir perusahaan merupakan detail dari inisiatif untuk mengimplementasikan strategi yang sudah dipilih.

Peninjauan sebuah strategi dapat dipicu oleh berbagai macam faktor, seperti adanya pemimpin baru, ketidakpuasan kinerja, perubahan kepemilikan, adanya pesaing baru atau adanya teknologi baru atau merupakan peninjauan ulang yang dilakukan secara rutin, misalnya peninjauan ulang setahun sekali.

2.2. Analisis Industri

Industri dapat diartikan sebagai kumpulan perusahaan atau organisasi yang melakukan kompetisi secara langsung dipasar dengan produk atau jasa yang sejenis. Industri dapat didefinisikan dalam empat dimensi (Cornelis A. De Kluyer, 2006, 43), yaitu dimensi produk, dimensi pelanggan, dimensi geografi dan dimensi tahapan dalam jalur produksi-distribusi. Dimensi produk dapat di jelaskan menjadi dua komponen yakni fungsi dan teknologi. Fungsi merefleksikan manfaat dari produk tersebut secara langsung dan teknologi merefleksikan teknologi apa yang digunakan untuk menghasilkan manfaat tersebut.

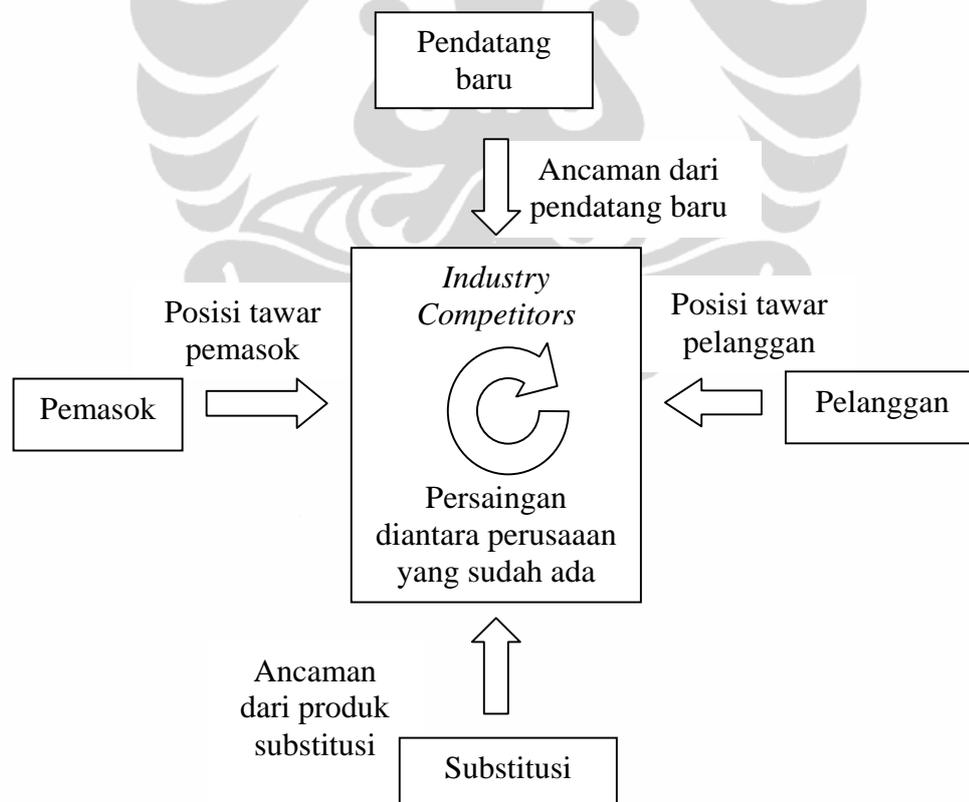
Analisis industri akan melihat hubungan antar perusahaan terhadap hubungan vertikal ataupun hubungan horisontal dengan pihak-pihak luar. Sehingga akan terlihat faktor-faktor dari hubungan tersebut yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjaga relasi. Terdapat beberapa tugas penting dalam hal analisis industri, seperti :

- Asesmen terhadap kinerja industri dan perusahaan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memberikan dampak terhadap kinerja dalam relasi perdagangan vertikal dan relasi kompetitif horizontal.
- Menjelaskan seberapa besar dampaknya jika terdapat perubahan pada lingkungan bisnis terhadap kinerjanya.
- Mengidentifikasi antara kesempatan dan ancaman pada bisnis perusahaan.

2.2.1. Porter's 5 Forces

Model Michael E. Porter *five forces* (M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980) adalah sebuah *tools* (peralatan) yang sangat berguna untuk analisis industri dan kompetisinya. Kerangka kerja tersebut mengeksplorasi faktor-faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap keuntungan industri yang dibagi menjadi lima hal utama dengan rantai vertikal dan persaingan yang ada di pasar.

Gambar 2.2. Model Porter's Five Forces



Sumber : M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980

Kerangka kerja *Five forces* ini mempunyai beberapa keterbatasan yang tidak dijelaskan dalam kerangka kerja ini walaupun mempunyai dampak terhadap industri, seperti :

1. Kerangka kerja ini hanya menyinggung sedikit terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan, yakni hanya melihat adanya faktor kemungkinan munculnya produk atau harga barang substitusi tetapi tidak bisa mengukur jika terdapat perubahan pendapatan seseorang, terjadi perubahan selera masyarakat dan strategi perusahaan jika sedang meningkatkan permintaan dengan melakukan iklan.
2. Kerangka kerja ini fokus pada industri secara keseluruhan bukan pada industri dari individual perusahaan.
3. Kerangka kerja ini tidak secara eksplisit menyebutkan faktor *regulator* dalam hal ini pemerintah yang dapat mempengaruhi tingkat keuntungan perusahaan kecuali pemerintah tersebut bertindak sebagai pemasok atau pembeli.
4. *Five Forces* ini bersifat kualitatif sehingga ada kecenderungan untuk bersifat subyektif terhadap masing-masing orang yang melakukan analisis.

2.2.1.1. Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri (*internal rivalry*).

Pelaku bisnis yang sudah masuk dalam industri ini akan saling bersaing supaya pasar yang sudah dimilikinya tidak diambil oleh pesaingnya. Seberapa ketat persaingan dalam industri, seperti apakah ada pelaku bisnis yang sangat dominan di pasar atau justru kekuatan dari masing masing pelaku bisnis ini hampir seimbang.. Seberapa berat persaingan antar pelaku bisnis ini tergantung dari beberapa hal berikut ini :

- Struktur persaingan dalam industri tersebut. Persaingan akan semakin terlihat jika dalam industri tersebut hanya terdapat sedikit pesaing yang berkualitas, namun jika pemimpin pasarnya kelihatan sangat dominan maka persaingan menjadi sedikit berkurang.
- Struktur biaya. Jika dalam industri tersebut komponen terbesarnya adalah biaya tetap maka masing-masing pelaku bisnis akan mendaya-gunakan fasilitasnya untuk menghasilkan barang sebanyak mungkin untuk menurunkan biaya jika suatu saat nanti dibutuhkan.

- Derajat dari perbedaan produk. Jika produknya merupakan barang komoditi maka persaingan akan semakin ketat karena sangat sulit membedakan kelebihan dari masing-masing produk yang beredar.
- Biaya perpindahan (*switching cost*), persaingan menjadi tidak terlalu ketat jika biaya perpindahan pada sisi pembeli sangat tinggi.
- Jika pesaing menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif maka persaingan akan meningkat namun jika pesaing berlaku sebagai sapi perah dalam industri yang sudah mapan maka persaingan tidak terlalu ketat.
- Jika hambatan untuk keluar dari industri ini sangat tinggi maka kompetisi dalam industri ini akan berlangsung tajam.

2.2.1.2. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining power of buyer*)

Analisis ini akan melihat seberapa kuat posisi dari para pembeli produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Apakah para pembeli tersebut mampu membuat sebuah asosiasi sehingga mampu melakukan pemesanan secara kolektif. Hal ini tergantung dari beberapa hal berikut ini :

- Konsentrasi dari pembeli, apakah terdapat beberapa pembeli yang dominan dan banyak penjual dalam industri tersebut ?
- *Differentiation*, apakah produknya sudah terstandarisasi ?
- Tingkat keuntungan dari pembeli, apakah para pembeli tersebut mampu memberikan tekanan yang kuat ?
- Adakah standar aturan mengenai kualitas dan layanan ?
- Ancaman terhadap *backward* dan *forward integration* didalam industri tersebut.
- Biaya perpindahan. Seberapa mudah para pembeli beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

2.2.1.3. Daya Tawar Pemasok (*bargaining power supplier*).

Seberapa kuat posisi dari penjual, apakah dalam industri tersebut jumlah pemasoknya? banyak atau hanya sedikit? Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya tawar pemasok adalah :

- Konsentrasi dari pemasok, apakah disini banyak pemasok namun jumlah pembelinya sedikit atau sebaliknya ?
- Kekuatan merek, apakah merek yang ditawarkan oleh pemasok cukup kuat ?

- Tingkat keuntungan pemasok, apakah pemasok mempunyai daya yang kuat untuk menaikkan harga ?
- Pemasok mampu memberikan ancaman untuk mengintegrasikan bisnisnya ? (misal pemasok mendirikan toko retail sendiri untuk memasarkan barang yang diproduksinya).
- Pembeli tidak mampu memberikan ancaman terhadap pemasok akan akuisisi.
- Aturan standar dari kualitas dan layanan yang harus diberikan.
- Pelanggan dalam industri tersebut bukan merupakan pelanggan utama jika ditinjau dari sisi pemasok.
- Biaya perpindahan, seberapa mudah pemasok bisa menemukan pembeli yang baru ?

2.2.1.4. Produk Substitusi (*Threat of substitutes products or services*)

Seberapa mudah produk atau jasa bisa diganti dengan produk atau jasa substitusinya, terutama produk substitusi yang lebih murah. Ancaman dari produk atau jasa substitusi biasanya tergantung dari :

- Kualitas dari produk atau jasa substitusi yang lebih baik.
- Keinginan pembeli untuk mencari substitusi.
- Relativitas antara harga dan kinerja dari produk atau jasa substitusi.
- Biaya perpindahan yang dibutuhkan oleh pelanggan jika beralih dari produk atau jasa yang dipakai sekarang ke produk atau jasa substitusinya atau ke kompetitornya. Apakah perpindahan ini mudah ?

2.2.1.5. Ancaman dari Pendetang Baru (*Threat of new entrants*)

Mengindikasikan bagaimana jika pemain baru akan masuk dalam industri tersebut, seberapa mudah atau seberapa susah setiap pemain baru yang akan masuk dalam industri tersebut. Ancaman dari pendatang baru dalam sebuah industri, biasanya tergantung dari beberapa faktor, seperti :

- Skala ekonomi.
- Nilai investasi yang dibutuhkan.
- Biaya yang dibutuhkan oleh pelanggan untuk berpindah dari pemasok (produk) yang satu ke pemasok (produk) yang lain.
- Akses terhadap jalur distribusi dalam industri tersebut.
- Akses terhadap teknologi yang dibutuhkan dalam industri tersebut.

- Loyalitas terhadap merek, apakah pelanggan mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi ?
- Adanya kemungkinan pemain lama dalam industri tersebut akan membalas dendam.
- Regulasi pemerintah, apakah pendatang baru bisa mendapatkan insentif ?

2.3. Analisis Strategi Organisasi

Analisis terhadap strategi organisasi ditujukan untuk melihat kondisi internal perusahaan dan melihat kondisi eksternalnya. Strategi organisasi untuk bisa tetap tumbuh dan selalu menang dalam persaingan merupakan langkah yang kontinyu yang harus selalu dikelola secara terus menerus.

Apakah organisasi mempunyai peralatan untuk memantau kondisi perusahaan dan bagaimana melakukan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan dari tujuan semula.

2.3.1. Analisis SWOT

Melihat potensi sebuah perusahaan apakah dimasa yang akan datang masih mempunyai peluang untuk tetap tumbuh atau justru saat ini sedang menghadapi ancaman yang berat sehingga untuk tumbuh dimasa mendatang menjadi semakin berat.

Asesmen terhadap posisi strategis perusahaan dilakukan dengan melihat keterlibatan *stakeholder* kunci, baik internal maupun eksternal perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misi serta menjaga nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan selalu terkandung dalam setiap proses diperusahaan tersebut. *Stakeholder* kunci eksternal, seperti pelanggan, pemasok, mitra aliansi, maupun pihak pembuat regulasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pilihan strategi perusahaan. *Stakeholder* kunci internal, seperti pemilik modal, dewan direksi, direktur utama, eksekutif perusahaan, manajer, karyawan adalah yang membentuk dan mengimplementasikan strategi perusahaan.

Lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari struktur organisasi perusahaan, manajemen perusahaan dan karyawan, sumber daya perusahaan menentukan kinerja perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Lingkungan internal ini akan memunculkan kekuatan maupun kelemahan perusahaan itu sendiri. Harus disadari bahwa kekuatan dan kelemahan hanya

merupakan sudut pandang saja karena suatu kekuatan akan berubah menjadi kelemahan pada kesempatan dan kondisi yang berbeda. Demikian juga dengan kelemahan yang sudah diidentifikasi akan menjadi kekuatan pada kesempatan dan waktu yang berbeda.

2.3.2. Analisis PEST

Faktor lingkungan eksternal perusahaan yang saling terkait seperti adanya kondisi politik, ekonomi, sosial dan teknologi akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Faktor-faktor eksternal tersebut akan memunculkan kesempatan-kesempatan baru yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan, namun pada saat yang sama muncul pula kondisi yang menjadi ancaman bagi perusahaan. Kedua kondisi tersebut sangat tergantung dari sudut pandang masing-masing pihak karena pada dasarnya kesempatan dan ancaman itu datang dari faktor yang sama.

2.3.2.1. Faktor Politik

Faktor ini melihat kondisi politik pada negara dimana perusahaan tersebut beroperasi, termasuk aturan-aturan dari pemerintah, isu-isu mengenai hukum baik yang formal maupun hukum informal, seperti :

- Kebijakan tentang pajak.
- Kebijakan pemerintah yang khusus pada industri tertentu.
- Aturan tentang hubungan tenaga kerja.
- Kebijakan tentang persaingan usaha.
- Kebijakan tentang perdagangan internasional.

2.3.2.2. Faktor Ekonomi

Analisis ini melihat indikator-indikator ekonomi suatu negara dan kaitannya dengan indikator ekonomi dunia yang pada akhirnya akan berdampak pada daya beli dari pelanggan serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam memproduksi produknya. Contoh faktor-faktor ini adalah :

- Laju inflasi suatu negara.
- Tingkat suku bunga.
- Tingkat pertumbuhan ekonomi.
- Stabilitas mata uang.

2.3.2.4. Faktor Sosial

Analisis ini melihat kondisi sosial masyarakat dan budaya yang berlaku pada masyarakat tersebut termasuk populasi dan sebaran penduduknya, seperti :

- Laju pertumbuhan penduduk.
- Distribusi umur penduduk.
- Tingkat pendidikan.

2.3.2.5. Faktor Teknologi

Analisis ini melihat tren penerapan teknologi pada industri tersebut, baik proses produksinya maupun penerapan teknologi pada produknya, seperti :

- Aktivitas Riset dan Pengembangan.
- Otomatisasi.
- Insentif penggunaan teknologi.
- Laju perubahan teknologi.

2.4. Merger dan Akuisisi

Merger dan akuisisi merupakan salah satu aksi korporasi untuk tumbuh dan berkembang dimana tujuan utama kegiatan ini adalah untuk meningkatkan nilai dari *shareholder* (*shareholder value*). Terjadinya pertambahan nilai tersebut dikarenakan adanya sinergi dari perusahaan-perusahaan yang bergabung, seperti karena adanya harapan akan terjadinya penggantian manajemen yang tidak mempunyai kompetensi yang memadai, memenuhi skala ekonomi, ekstensi dari produk, adanya perbaikan terhadap pengendalian pasar, mengurangi risiko bisnis atau adanya perubahan dalam struktur keuangan.

Pada kenyataannya kegiatan *merger* dan akuisisi tidak semuanya mampu meningkatkan nilai dari *shareholder* namun justru memunculkan permasalahan baru yang berdampak pada penurunan nilai dari *shareholder*. Hal ini bisa terjadi karena disebabkan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Harga pembelian yang terlalu mahal sehingga manfaat yang diperoleh tidak sebanding dengan biaya yang sudah dikeluarkan yang pada akhirnya justru membebani operasional perusahaan yang membelinya.
2. Kehilangan pangsa pasar, biasanya disebabkan oleh proses merger dan akuisisi yang berlarut-larut atau adanya perbedaan budaya dalam menangani

pelanggan sehingga setelah perusahaan dimerger pelanggan merasa kurang nyaman dengan perusahaan yang baru.

3. Kehilangan orang-orang kunci perusahaan sehingga diperlukan biaya lebih untuk menggantikannya dan belum tentu mendapatkan orang yang kriterianya sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Riset mengindikasikan bahwa separuh dari eksekutif perusahaan yang terlibat dalam merger dan akuisisi mengundurkan diri dalam rentang waktu 3 tahun (J. Robert, Caletton dalam *Achieving Post-Merger Success* , 2004, 11).
4. Karyawan kehilangan motivasi dalam bekerja sehingga kinerja perusahaan menjadi turun yang berujung pada penurunan nilai *shareholder* (J. Robert, Caletton dalam *Achieving Post-Merger Success*, 2004, 11).

2.4.1. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal merupakan salah satu strategi perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dalam hal rantai pasokannya. Integrasi vertikal dilakukan bisa ke arah pemasok dengan tujuan untuk menjamin selalu tersedianya bahan baku sehingga proses produksi bisa berjalan lancar, namun bisa juga ke arah pelanggan yang ditujukan untuk menyerap hasil produksi sehingga terdapat kepastian pembeli terhadap hasil produksinya.

Integrasi vertikal dapat dilihat dari dua sisi, yaitu manfaat yang didapat dan kekurangan dari kegiatan tersebut (K. R. Harrigan dalam *Formulating Vertical Integration Strategies*, 1984). Kelebihan dari kegiatan ini adalah :

Manfaat internal :

1. Kegiatan ini akan mengurangi biaya dengan mengurangi langkah dalam jalur rantai pasokan, mengurangi duplikasi biaya *overhead* dan pemotongan biaya (tergantung pada teknologi).
2. Koordinasi yang lebih baik mampu mengurangi biaya inventori dan biaya-biaya lainnya.
3. Menghilangkan kegiatan-kegiatan yang memakan waktu, seperti kegiatan untuk negosiasi, kegiatan mencari-cari harga dari pemasok.

Manfaat kompetitif :

1. Adanya peluang untuk membuat diferensiasi dibanding dengan pesaingnya (peningkatan nilai tambah).

2. Menghilangkan potensi ketidak tersediaan bahan baku, pasar atau jasa layanan.
3. Menambah hambatan pesaing untuk memasuki industri tersebut.

Kekurangan dari kegiatan integrasi vertikal adalah :

Biaya internal

1. Membutuhkan koordinasi integrasi vertikal yang baik dimana kemungkinan justru menambah biaya pada awal proses integrasi.
2. Beban dari kelebihan kapasitas karena melakukan proses produksi terdapat kebutuhan untuk berjalan pada minimum skala ekonomis dari pabrik (tergantung pada teknologi).
3. Koordinasi yang buruk dalam integrasi vertikal justru menimbulkan biaya yang tinggi.

Risiko kompetitif :

1. Proses yang sudah ketinggalan mungkin akan terjadi terus menerus.
2. Menyambungkan perusahaan kepada bisnis yang dekat dengan kondisi susah.
3. Kehilangan akses informasi dari pemasok atau pelanggan jika integrasi tidak optimum.
4. Harapan yang berlebihan akan terjadi sinergi karena integrasi vertikal

Konsep lama dari integrasi vertikal adalah kepemilikan 100% operasi yang secara fisik terhubung dengan 100% kebutuhan perusahaan. Pada kondisi tertentu, kontrol kualitas dan akses kepada pemasok yang stabil dapat dibentuk melalui sebuah hal seperti integrasi vertikal. Perusahaan dapat mengontrak layanan riset dan pengembangan atau bisa berbentuk usaha patungan untuk mendapatkan kapabilitas sehingga tetap mampu mengendalikan operasi dan rantai pasokan secara efisien. Jika mempunyai posisi tawar yang kuat maka perusahaan dapat menggunakan “kanban” atau sistem “*just in time*” seperti yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang untuk mengendalikan persediaan dimana menggeser biaya penyimpanan persediaan di geser kepada pemasok.

2.4.2. Dimensi dari Strategi Vertikal

Setiap pelaksanaan strategi integrasi vertikal terdapat keputusan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang dibuat berdasarkan pada :

1. Seberapa luas dari aktivitas yang akan diambil alih?

2. Berapa tingkat dari aktivitas integrasi tersebut?
3. Derajat dari transfer internal pada tiap-tiap hubungan vertikal.
4. Bentuk dari kepemilikan yang akan digunakan untuk mengendalikan hubungan vertikal tersebut.

2.5. Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan salah satu alat untuk melihat kinerja sebuah perusahaan dalam waktu tertentu. Pengguna laporan keuangan dari sebuah perusahaan bisa pihak luar atau pihak internal perusahaan, yang biasanya terdiri dari laporan neraca, laporan laba-rugi, laporan arus kas dan laporan perubahan ekuitas. Laporan keuangan biasanya digunakan untuk mendukung dalam proses pengambilan keputusan bisnis seperti keputusan untuk memperbesar ekuitas, keputusan penggunaan hutang, menghitung risiko perusahaan, mengetahui prakiraan pendapatan dan sebagainya.

2.5.1. Analisis Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan adalah menggunakan laporan keuangan perusahaan untuk menganalisis posisi keuangan dan kinerja dan untuk melakukan asesmen terhadap kinerja keuangan dimasa yang akan datang. Beberapa pertanyaan berikut ini dapat membantu dalam menganalisis laporan keuangan, seperti : apakah perusahaan dimasa datang masih bisa bertumbuh ? Untuk bertumbuh apakah sumber pendanaannya bisa dilakukan secara internal atau eksternal ?

Laporan keuangan perusahaan dan catatan-catatan yang menyertainya memberikan informasi aktivitas perusahaan yang tergabung ke dalam empat kelompok, yang dimulai dari informasi aktivitas tentang rencana kerja perusahaan (*planning*), sumber-sumber alternatif pendanaan (*financing*), penggunaan sumber dana untuk investasi (*investing*) dan operasi perusahaan (*operating*).

2.5.2. Analisis Rasio

Rasio adalah perbandingan angka-angka dari laporan keuangan perusahaan yang dapat digunakan untuk melihat kondisi perusahaan tersebut. Sebelum melakukan perhitungan rasio-rasio keuangan, hal terpenting yang harus dilakukan adalah melihat kebijakan akuntansi perusahaan tersebut karena akan berdampak yang sangat besar terhadap hasil perhitungan rasio tersebut. Menginterpretasikan

hasil perhitungan rasio laporan keuangan tidak semudah menghitungnya. Supaya rasio ini bisa dianalisis dengan baik maka kita harus membandingkan sesuatu yang secara ekonomis ada hubungannya, seperti nilai harga pokok penjualan dengan nilai penjualan bersih, jangan membandingkan antara nilai persediaan dengan nilai saham yang diinvestasikan di perusahaan lain.

Rasio hanya merupakan alat yang memberikan kita sebuah indikasi dari suatu kondisi tertentu. Rasio menyatakan hubungan penting dan basis dari suatu perbandingan komponen penyusunnya daripada melakukan inspeksi satu per satu komponen pendukung rasio tersebut. Rasio merupakan tools untuk melakukan analisis ke depan dengan melihat tren kecenderungannya sehingga kita bisa mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan datang. Kita juga harus melakukan asesmen terhadap faktor-faktor yang berpotensi berpengaruh terhadap perubahan rasio tersebut.

Kejadian ekonomi, faktor-faktor dalam industri, kebijakan manajemen dan metode akuntansi merupakan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menggunakan rasio. Setiap kelemahan dari metode akuntansi dalam melakukan pencatatan kejadian berpengaruh terhadap efektivitas penggunaan rasio. Perlu diingatkan bahwa kegunaan dari rasio sangat tergantung dari kualitas angka-angka yang menjadi dasar perhitungannya. Jika bagian akunting perusahaan mempunyai kontrol atau pantauan yang jelek terhadap pembuatan laporan keuangan maka penggunaan rasio dari laporan tersebut menjadi tidak kredibel.

Rasio harus diinterpretasikan secara hati-hati jika dalam perhitungan rasio angka pembilang dan penyebutnya saling terkait. Perusahaan dapat memperbaiki rasio biaya terhadap penjualan, namun jika pengurangan biaya tersebut merupakan biaya riset maka akan berdampak pada nilai penjualan dimasa yang akan datang karena perusahaan tidak bisa lagi mengeluarkan produk yang bisa bersaing dimasa yang akan datang.